Universitatea de Stat din Moldova
Catedra „Sociologie şi Filosofie”

Cu titlu de manuscris
CZU: 111: 316.7: 658.012.4 (478) (043.3)

ZELENSCHI Angela

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ŞI ROLUL EI ÎN MANAGEMENTUL MODERN

Specialitatea 09.00.01:
Ontologia şi teoria cunoaşterii

TEZĂ DE DOCTOR
în ştiințe filosofice

Conducător ştiințific: Pavel VIZIR,
doctor habilitat în ştiințe filosofice,
profesor universitar

Chişinău
2004

CUPRINS

INTRODUCERE.....3

Capitolul I. Interferența dintre cultură şi organizație: abordări şi perspective

I.1. Analiza filosofică a conceptului de cultură ca bază metodologică pentru cercetarea culturii organizaționale.....8
I.2. Cultura organizației – element al culturii societății.....22
I.3. Organizația ca fenomen sociocultural în teoria managerială.....33

Capitolul II. Fundamentele teoretice ale culturii organizaționale

II.1. Cultura organizațională – obiect de cercetare al ştiinței manageriale.....45
II.2. Esența şi funcțiile culturii organizaționale.....56
II.3. Tipologii ale culturii organizaționale.....66

Capitolul III. Cultura organizațională – factor major al eficienței managementului modern

III.1. Metodologia formării culturii organizaționale.....77
III.2. Cultura managerială şi liderismul în dezvoltarea organizațională.....89
III.3. Cercetarea experimentală a culturii organizaționale la întreprinderile din Republica Moldova.....98

ÎNCHEIERE.....117
BIBLIOGRAFIE.....124
ANEXE.....133

INTRODUCERE

Actualitatea temei investigate. În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, un rol aparte îi revine culturii organizaționale. Fiind un factor ce determină succesul activității organizației, cultura reprezintă un element esențial, indispensabil pentru progresul social.

Domeniul de studiu al culturii organizaționale are o istorie relativ recentă, termenul a început să fie utilizat pe larg în anii `80 ai secolului al XX-lea. Interesul față de cultura organizațională se explică prin faptul că la etapa actuală comunitatea mondială este marcată de asemenea procese de anvergură ca globalizarea economiei şi informatizarea societății, ceea ce a condus la apariția unor noi forme şi metode de organizare a activității umane. Ritmul schimbărilor tehnologice impun noi cerințe față de practicile organizațiilor şi oamenii care activează în cadrul lor. În aceste condiții, organizația economică se centrează mai mult pe cunoştințe şi comunicare, decât pe control şi ierarhie administrativă. Noile tehnologii presupun poziționarea potențialului uman pe primul plan, fiind reconsiderată şi tehnologia organizațională, în structura căreia există nu numai norme şi reguli formale, dar şi proceduri informale. Cunoaşterea de către personal a legilor, normelor, procedurilor informale creează condiții pentru realizarea anumitor verigi din lanțul tehnologic. Totalitatea valorilor, procedeelor, normelor de comportament, acceptate într-o organizație ca bază comună de acțiune, ajunge o dominantă a gândirii colective a grupului uman, prin intermediul căreia el îşi rezolvă problemele de adaptare la mediul extern şi de integrare internă.

Dorind să ne integrăm în Uniunea Europeană, precum şi în comunitatea mondială, trebuie să reconstruim instituțiile noastre în conformitate cu noile tendințe pe arena internațională. Necesită schimbări majore nu numai instituțiile sociale formale, dar şi cele informale: sistemul de valori şi normele comportamentale. Instituirea unui stat democratic şi a unei economii de piață, depinde considerabil de realizarea schimbărilor în sistemul de valori, deoarece acestea vizează însăşi existența umană. Schimbările în sistemul de valori constituie condiția primordială a succesului modernizării, ele însă nu pot fi realizate fulgerător, deoarece implică transformări fundamentale în conştiința indivizilor.

Pentru organizațiile din Republica Moldova, formarea unui nou tip de cultură organizațională, axat pe principiile manageriale moderne, are o însemnătate majoră, deoarece noile sale valori şi obiective reprezintă un catalizator efectiv al reformelor economice şi sociale promovate în societate. Actualitatea investigației rezidă şi în necesitatea racordării teoriei ştiințifice la fenomenele realității sociale. Cercetarea teoretico-metodologică a specificului culturii organizaționale în cadrul societății noastre va contribui la activizarea unor cercetări empirice în domeniile sociologiei, antropologiei economice, psihologiei, politologiei, managementului.

Gradul de cercetare a temei. Asupra culturii organizaționale au fost efectuate mai multe tipuri de cercetări: studii ale diferențelor național-statale; diferențelor organizaționale; studii comparative ale grupurilor de întreprinderi.

În domeniul antropologiei filosofice au fost lansate idei importante privind teoria culturii. Cercetările antropologilor: E.Taylor, L.Morgan, J.M.Herskovits, R.Benedict, L.White, R.Linton, C.Levi-Strauss ş.a. au demonstrat că cultura este mecanismul prin care se reglementează viața socială, este un mod de existență a unui grup uman. Aceste idei au fost preluate ulterior de către specialiştii din domeniul managementului, pentru a formula noțiunea de cultură organizațională.

În cadrul sociologiei, îndeosebi prin lucrările lui M.Weber, E.Durkheim, T.Parsons se constituie concepția, conform căreia valorile îşi au originea în activitatea omului, creația de valori fiind considerată ca o coordonată esențială a acțiunii umane. Numeroşi sociologi şi psihologi, printre care M.P.Follet, D.McGregor, E.Mayo, A.Maslow, F.Herzberg, C.Argyris, Ch.Barnard, şi-au propus să explice comportamentul omului în cadrul organizației atât dintr-o perspectivă individuală, cât şi dintr-una de grup.

Studii în domeniul managementului intercultural au elaborat cercetătorii J.Child, G.A.Cole, N.J.Adler, S.Ronen, G.V.Barrett, R.T.Moran, P.R.Harris, B.M.Bass, F.Trompenaars, S.M.Davis, M.Bosche, M.Crozier, W.Ouchi, R.Pascale, T.Peters, R.Waterman, G.Hofstede ş.a.

Preocupările de identificare a culturii organizaționale, a locului şi a rolului ei în cadrul organizației sunt relativ recente. În a doua jumătate a secolului al XX-lea este publicată lucrarea lui Ch.Handy „Understanding Organization", în care se acordă o atenție deosebită aspectelor filosofice şi psihologice ale activității organizaționale. Tematica culturii organizaționale şi-a găsit reflectare într-o serie de monografii, printre care: *In Search of Excellence* de T.Peters şi R.Waterman, în care se analizează corelația dintre cultura organizațională şi caracteristicile modului de conducere şi de organizare a întreprinderilor ce au obținut performanțe; *Theory Z* de W.Ouchi, unde se efectuează analiza culturii organizațiilor americane în comparație cu cea a organizațiilor nipone; *Corporate Cultures* de T.Deal şi A.Kennedy etc. Problema culturii organizaționale a fost abordată, de asemenea, într-un şir de lucrări ale autorilor G.Morgan, L.Smircich, M.Bond, M.Crozier, S.Covey, D.Pemartin, P.Drucker, H.Mintzberg, A.Pettigrew, P.Senge, G.Johns, G.Amado, E.Beck, L.F.Moore, B.Berger, J.P.Kotter, J.L.Heskett, G.Saffold, R.Daft ş.a. Aceşti autori consideră cultura drept un sistem de valori şi credințe acceptate de personalul organizației. Conceptul de cultură organizațională a fost analizat multilateral de către E.Schein în lucrarea *Organizational Culture and Leadership* (1992), considerată clasică în acest domeniu. Diferite aspecte ce vizează problematica liderismului şi influența lui asupra formării şi transformării cultuii organizaționale au fost abordate de către C.Barnard, W.Bennis, R.Likert, E.Schein, M.Belbin, S.Covey, J.Adair ş.a.

Cultura organizațională în ultimul deceniu a constituit obiectul de studiu al multor cercetători din spațiul CSI, din Europa centrală şi de Est. Au apărut lucrări în care sunt supuse analizei cercetările autorilor occidentali, în continuare s-au efectuat investigații care atestă începutul unor căutări profunde în domeniul respectiv. În România, o contribuție deosebită la studiul culturii organizaționale au adus Gh.Ionescu, O.Nicolescu, E.Burduş, A.Toma, D.Zaiț, M.Popescu-Nistor, C.A.Huțu ş.a.; în Russia - O.K.Vihanski, A.I.Naumov, V.V.Tomilov, E.A.Utkin, V.D.Kozlov, R.V.Gordeev, V.I.Maslov, E.D.Malinin ş.a.; în Republica Moldova, cu regret, tema este încă puțin valorificată. Putem menționa teza de doctor în ştiințe economice „Problemele manageriale la întreprinderile mixte din Republica Moldova", susținută în anul 1997 de către L.Diviza, în care este efectuată o analiză a problemelor manageriale cu care se confruntă întreprinderile mixte, constatându-se că o mare parte din acestea sunt o consecință a evoluției unor anumite procese, ele explicându-se prin cultura organizațională.

Probleme ce țin de studiul culturii, valorilor, existenței umane au fost abordate în lucrările ştiințifice ale savanților din Republica Moldova: P.Vizir, V.Țapoc, T.Țîrdea, E.Saharneanu, I.Sârbu, P.Rumleanschi, S.Coandă, D.Căldare, G.Vasilescu, M.Bulgaru, G.Bobână, N.Cojocaru, G.Socolov, Z.Chirtoroagă, L.Roşca, M.Saboşciuc, N.Gortopan, V.Capcelea ş.a. Aspecte ale managementului au constituit obiectul de investigație ştiințifică a cercetătorilor: E.Hrişcev, A.Cotelnic, S.Certan, N.Burlacu, R.Hâncu, M.Nicolăescu, V.Cojocaru, L.Diviza ş.a.

Scopul şi sarcinile lucrării. Scopul tezei este elaborarea bazei teoretico-metodologice de formare a culturii organizaționale ca factor de sporire a eficienței manageriale în condițiile reformelor sociale şi economice din Republica Moldova.

În conformitate cu scopul propus, au fost stabilite următoarele sarcini:

- Analiza conceptelor de cultură şi de valoare, acestea reprezentând baza metodologică pentru elaborarea teoriei culturii organizaționale.
- Reliefarea sistemului de valori al organizației economice ca esență a culturii organizaționale.
- Relevarea principalelor tendințe în teoria managementului privitor la conceperea organizației ca fenomen sociocultural.
- Determinarea factorilor-cheie şi a mecanismelor de formare a culturii organizaționale.
- Evidențierea rolului culturii naționale în formarea culturii organizaționale.
- Abordarea conceptului de cultură organizațională din punctul de vedere al principiilor managementului.

- Elucidarea eficienței culturii organizaționale prin determinarea funcțiilor şi clasificarea tipurilor principale de cultură organizațională.
- Relevarea culturii manageriale şi a liderismului ca factori determinanți în dezvoltarea organizațională.
- Cercetarea experimentală a culturii organizaționale în cadrul a patru organizații economice din Republica Moldova şi analiza comparativă a tipurilor de cultură organizațională.

Suportul metodologic şi teoretico-ştiinţific. Metodologia de formare a culturii organizaționale poate fi elaborată doar în baza unui suport temeinic teoretico-ştiinţific şi a unui complex de principii şi metode de cercetare. Pentru a realiza scopul şi sarcinile tezei, ne-am bazat atât pe lucrările savanților din Occident: Ch.Handy, E.Schein, G.Hostede, G.Morgan, S.Covey, J.Adair, P.Drucker, W.Ouchi, T.Peters, R.Waterman ş.a., cât şi pe lucrările autorilor români: Gh.Gh.Ionescu, A.Toma, O.Nicolescu, E.Burduş, D.Zaiț, C.A.Huțu, M.Popescu-Nistor, C.Bărbulescu, G.Moldovanu, T.Zorlețan ş.a. S-a ținut cont, de asemenea, şi de lucrările autorilor ruşi: O.K.Vihanski, A.I.Naumov, V.V.Tomilov, E.A.Utkin, V.D.Kozlov, R.V.Gordeev, V.I.Maslov, E.D.Malinin ş.a.

Caracterul interdisciplinar al cercetării a determinat aplicarea în calitate de suport teoretico-ştiinţific concepțiile elaborate în cadrul filosofiei culturii, filosofiei sociale, antropologiei filosofice, sociologiei culturii, psihologiei manageriale, managementul intercultural, teoriei sistemice, teoriei organizaționale.

În procesul realizării lucrării au fost utilizate următoarele metode general-ştiinţifice de cercetare: analiza sistemică, analiza comparată, structural-funcțională, inducția şi deducția, sinteza şi generalizarea ş.a. Dintre metodele de culegere a informației pentru efectuarea sondajului sociopsihologic au fost utilizate observația, interviul, ancheta.

Baza empirică a disertației o constituie materialul factologic obținut în urma efectuării de către autor a cercetărilor sociopsihologice în cadrul a patru organizații din Republica Moldova, precum şi analiza datelor statistice oficiale.

Noutatea ştiinţifică a lucrării. Teza reprezintă o investigație integrală şi sistemică a fenomenului culturii organizaționale, ea constituie una dintre primele încercări de analiză a consecințelor reformelor sociale şi economice asupra culturii din cadrul organizației în cazul Republicii Moldova.

Inovația ştiinţifică constă în:

- abordarea culturii organizaționale în calitate de categorie a filosofiei sociale, esența căreia o constituie modul de activitate a organizației în sistemul de dirijare a proceselor sociale.
- analiza noțiunii de „cultură" din perspectiva ontologică, fiind definită ca un sistem care se autoorganizează şi prin care se reglementează existența umană, lumea sensurilor, simbolurilor şi valorilor care funcționează ca reguli, condiții şi norme pentru personificare unei culturi.
- argumentarea necesității racordării culturii organizaționale, ca element esențial al culturii societății contemporane, la caracteristicile şi specificul unei societăți concrete.
- demonstrarea privind schimbarea de paradigmă managerială duce la evidențierea rolului factorului uman, cultura organizațională fiind o parte componentă a noii paradigme manageriale.
- elucidarea principalelor componente ale culturii organizaționale şi edificarea metodologiei teoriei culturii organizaționale, bazate pe noi valori şi principii manageriale.
- stabilirea principalelor tipologii ale culturii organizaționale, a conceptelor şi criteriilor de credibilitate a ştiinței manageriale.

Semnificația teoretică şi valoarea aplicativă a lucrării. În aspect teoretic, studiul realizat va contribui la aprofundarea cunoştințelor despre cultura organizațională, care are o însemnătate deosebită pentru reformarea sistemului socioeconomic. Importanța practică a tezei constă în faptul că materialele, concluziile şi recomandările elaborate de către autor pot fi folosite în activitatea organizațiilor, în cercetările ştiințifice, la elaborarea şi predarea unor cursuri speciale în instituțiile de învățământ superior.

Aprobarea rezultatelor. Cele mai importante aspecte ale tezei, concluziile teoretice şi recomandările practice au fost prezentate de autor şi examinate la diverse conferințe ştiințifice internaționale şi naționale organizate la USM, ASEM şi la alte instituții de învățământ superior din Republica Moldova, la seminarul metodologic republican „Economia Republicii Moldova în perioada de tranziție: probleme filosofice şi metodologice", la catedra Filosofie şi Politologie a ASEM, şi la seminarul ştiințific internațional, care a avut loc în orașul Samara, Russia.

Capitolul I. I**nterferența dintre cultură şi organizație: abordări şi perspective**

I. 1. Analiza filosofică a conceptului de cultură ca bază metodologică pentru cercetarea culturii organizaționale

O definiție universală a culturii nu există, în opinia unor autori numărul acestora fiind de peste 500. Cauzele rezidă în complexitatea fenomenului şi în diversitatea lumii culturale. Antropologii americani A.Kroeber şi C.Kluckhohn au investigat 164 de definiții, pe care le-au clasificat în: „*structurale*, axate pe structura şi modelarea culturii, *descriptive*, care reliefează trăsăturile şi elementele culturale ale unei comunități, *istorice*, care pun accentul pe achiziția socială şi pe tradiție, *normative*, centrate pe sistemul de norme şi reguli de viață, definiții axate pe *comportament şi valoare*, definiții care pun accentul pe *comunicarea* culturii prin învățare, definiții *genetice*, care atribuie culturii calitatea de produs, definiții în care cultura apare ca un *sistem de idei*, definiții care pun accentul pe *simboluri*" [85; p.14].

Nici un concept din ştiințele socioumane nu a determinat o aşa varietate de opinii ca cultura. Unii cercetători definesc cultura ca un sistem de norme, modele de acțiune care reglementează existența socială, în timp ce alții consideră că ea este o metodă de transformare a stereotipurilor sociale inerte. Există un sens foarte larg al culturii, care cuprinde „întregul mozaic al creației umane", atât calitative, cât şi cantitative, şi un sens mai restrâns, „nucleul spiritual al creațiilor umane". Cultura poate fi caracterizată ca un ansamblu de atitudini, viziuni despre lume şi trăsături de civilizație, care conferă unui popor locul său specific în lume, sau poate fi concepută ca numele generic al patrimoniului social, în care se întruchipează în modul cel mai deplin umanul. Omul nu-şi poate trăi viața fără să şi-o exprime. Cultura nu se poate constitui şi ființa fără om şi ansamblul entităților pe care le implică existența umană, ea exprimă modul ontologic specific uman, mecanismul creator care l-a umanizat pe om.

Pentru a defini cultura trebuie să pornim de la statutul existențial al omului. Cultura există oriunde, unde există omul: este lumea creată de el, „o prelungire a naturii şi o dimensiune nouă a universului" [16; p.402], spunea L.Blaga. Ființa umană nu se raportează la realitatea fizică în mod direct, aşa cum o face orice altă ființă din regnul animal, ci în mod indirect, prin intermediul realității culturale, al lumii simbolurilor. Protagoras spunea că „omul este măsura existenței celor ce există şi a nonexistenței celor ce nu există", deschizând posibilitatea de interpretare a umanului prin el însuşi, ca o relație. Măsura, relația presupune că ceea ce alcătuieşte existența este un întreg, iar umanul impune o reciprocitate activă, permanentă, o atitudine clară cu tot ceea ce intră în relație. Deci ființa umană presupune o logică proprie axată pe termenul măsurii. Astfel, „omul ca măsură a tuturor lucrurilor" a putut să se statueze ca un prim principiu în ontologia umanului.

Ontologia este teoria despre esența şi principiile comune ale existenței, despre formele ei fundamentale şi evoluția acestora, ce au făcut posibilă dezvoltarea omului, care a căpătat conştiință de sine şi a devenit creatorul culturii. Ontologia generală studiază „existența ca existență", structurile şi atributele ei cele mai generale. Ontologia umanului şi ontologia socialului includ în aria lor de cercetare forme concrete a existenței, precum cea a omului sau a existenței sociale, pentru a le aprofunda din perspectiva filosofică. Ontologia culturii „îşi stabileşte ca obiectiv studiul culturii din perspectiva ontologică, realizabil prin analiza structurii, destinului şi posibilităților culturii, înțeleasă ca manifestarea cea mai directă şi adâncă a umanului" [118; p.208].

Formăm un sens general al culturii doar abstractizându-ne de la anumite culturi specifice, deoarece nu există o cultură unică pentru toată omenirea, ci o multitudine de culturi, care corespund diferitelor forme de existență umană. Fiecare cultură este singulară. A specifica anumite forme ale culturii, a le descrie şi sistematiza nu este decât o primă treaptă în perceperea ei. Este nevoie de a pătrunde în interiorul fenomenelor, de a dezvălui esența culturii, acel *nucleu* care permite a uni părțile într-o integritate. Nucleul nu trebuie gândit ca un substrat, o inteligibilitate dincolo de aparențe, ci ca generator funcțional, universalitatea sa constând tocmai în faptul că îndeplineşte aceleaşi funcții în orice formă particulară de cultură. Ontologia culturii explică ceea ce *este* cultura, pentru a spune *cum* este.

Cosmosul cultural trebuie conceput anume în integritatea lui, afirmă P.Vizir. „Cultura în întregime nu e numai o totalitate de elemente – componente ale ei, dar şi organizarea acestor elemente; ea este o unitate integrală, care atribuie tuturor elementelor sens şi justificare. Fiecare parte a ei, abstractizată de întreg, e lipsită de sens, precum e lipsită de sens şi fiecare parte în pretențiile ei de întreg. Acțiunea întregului sistem nu poate fi prognozată prin cunoaşterea doar a unor părți luate separat" [155; p.10]. Integritatea este mai complexă decât totalitatea părților sale componente, deoarece este determinată nu numai de componență, ci şi de structura sa. Structura este alcătuită din elemente atomice din care este format atât întregul, cât şi variația părților sale. Dintr-o integritate poate apărea o totalitate - un obiect nou, care se deosebeşte prin calitățile şi funcțiile sale.

În conformitate cu scopul urmărit, definim cultura ca ***un sistem care se autoorganizează şi prin care se reglementează existența umană, lumea sensurilor, simbolurilor şi valorilor, care funcționează ca reguli, norme şi condiții pentru personificarea unei culturi.***

Condiția principală a progresului societății, după părerea noastră, este cultura ca factor integrator al comunităților omeneşti şi al indivizilor. „O ontologie a istoriei este, în realitate, o ontologie a culturii", susține G.Uscătescu [153; p.78]. Istoria societății este, în primul rând, istoria culturii ei. În secolul al XIX-lea în cercetarea omului şi a culturii se impune punctul de vedere,

conform căruia omenirea este privită în dezvoltarea sa din perspectiva evoluționistă. În cadrul unei asemenea abordări, totalitatea grupurilor umane este plasată de-a lungul unei linii temporale, care vede omul trecând de la sălbăticie la barbarie, apoi la stadiul de civilizație. E.Taylor, L.Morgan ş.a. cred că legile universale aplicabile evoluției umane pot fi descoperite şi în dezvoltarea culturală a societăților. Culturile devin din ce în ce mai complexe şi mai rafinate pe măsură ce suferă anumite transformări comune. Cercetând „evoluția" unor obiecte ale culturii materiale în mod separat, de la simplu la compus (de exemplu, locuința: la început coliba rotundă, apoi casa dreptunghiulară etc.), E.Taylor ilustrează considerațiile sale cu exemple luate din viața popoarelor foarte diferite unul de altul, considerând că antropologul trebuie să clasifice anumite fenomene ale culturii, pentru „a identifica răspândirea lor geografică şi istorică şi legăturile existente între ele". Acest scop este reflectat în definiția dată culturii, care în literatura ştiințifică a devenit clasică. „Cultura sau civilizația este un complex, care include cunoştințele, credințele, arta, morala, obiceiurile şi alte capacități, atitudini dobândite de om ca membru al societății" [257; p.18]. În opinia lui S.N.Artanovschii, concepția lui L.Morgan despre progresul culturii este mai avansată decât cea a lui E.Taylor, deoarece el evidențiază acele aspecte ale vieții sociale, în care se manifestă mai distinct etapele principale ale progresului social. La acestea se referă modul de dobândire a mijloacelor de existență şi instituțiile sociale, precum statul, familia şi proprietatea [165; p.27]. Atât Taylor, cât şi Morgan identifică progresul culturii cu procesul istoric al devenirii civilizațiilor. Evoluționismul postulează un determinism tehnologic şi economic şi presupune că toate societățile sunt destinate să progreseze pe calea unică a civilizației.

Astăzi se vorbeşte tot mai mult de globalizarea vieții economice, formarea pieței economice mondiale, apariția companiilor transnaționale, a societății informaționale. Deşi globalizarea este un proces istoric care s-a desfăşurat progresiv în decurs de milenii, în prezent a intrat într-o nouă etapă, cea a emergenței unei economii globale. Înseamnă însă globalizarea o tendință de omogenizare a lumii, organizarea vieții umane după principii comune, existența unor valori unice pentru toată omenirea? Unii adepți ai acestei teorii consideră că mondializarea economică va conduce la o mondializare culturală. „Trebuie să deplasăm câmpul de observație şi de analiză de la mondializarea economică, care înseamnă extinderea pieței la scară mondială, generalizarea şi intensificarea legăturilor între popoare, națiuni, grupuri umane, la mondialitatea culturală, care reprezintă treapta finală a mondializării economice" [88; p.12], susține G.Leclerc. Nu putem fi de acord cu această afirmație, deoarece omenirea a fost, este şi va fi multiculturală. Şi în secolul al XXI-lea vor continua să interacționeze diferite culturi şi valori, chiar dacă se intensifică interdependența comunității umane.

Istoria culturală a umanității este „un continuum” după schema evoluționistă, iar schimbările din diferite culturi se conformează unei formule generale a evoluției, care se impune dincolo de varietatea locală a formelor de organizare şi creație. Deşi tehnologiile, economia s-au dezvoltat în mod progresiv (de fapt, şi în progresul vieții economice au existat discontinuități şi reculuri), aceasta n-a însemnat întotdeauna şi un progres social şi cultural. După cum afirmă E.Saharneanu, „astăzi devine evident faptul că progresul nu este universal. O multitudine de fapte şi fenomene nu se înscriu în modelul „progresist de dezvoltare”. Nu poate fi acceptat un progres continuu şi ireversibil al omenirii sau măcar al Occidentului. Omenirea a cunoscut faze statornice sau chiar de întrerupere ale continuității. Progresul nu se realizează în acelaşi timp şi în mod egal”. Deşi, „dacă există idei purtătoare de viitor, performanța îi aparține ideii de progres” [132; p.39-40].

Considerăm că una din particularitățile procesului sociocultural de dezvoltare este diversitatea culturală, care a ajuns să fie privită ca o realitate cu semnificație ontologică, prin care subiectul uman îşi asigură statutul de ființă creatoare. Cultura, ca semn al umanului, nu există decât ca multiplicitate concretă de unități etnice şi sociale determinate. În legătură cu procesele de globalizare, multiculturalismul şi dialogul culturilor se află la ordinea de zi astăzi, deoarece specificul cultural divers al țărilor nu poate fi ocolit ca realitate, cu atât mai mult nu poate fi anulat.

Dacă evoluționismul vedea mecanismul fundamental al dinamicii culturale în forțele interioare ale fiecărei societăți, o altă teorie, difuzionismul, consideră că împrumutul cultural sau difuzarea duc la dezvoltarea culturii. Condiția necesară pentru pătrunderea elementelor străine este contactul, procesul fiind imposibil de realizat într-o societate izolată. F.Boas, A.Kroeber, E.Sapir au orientat teoria dinamicii culturale spre o teorie a aculturației, pe care J.M.Herskovits o dezvoltă. „Procesul unui contact direct şi de durată al unui grup de indivizi cu un alt grup, în urma căruia se schimbă paradigmele culturale ale ambelor grupuri, a fost numit aculturație” [210; p.39]. Teoria aculturației, elaborată de Herskovits, se orientează spre o cercetare a culturilor, care raportează elementele culturale nu doar la societatea în întregime, ci şi asupra unor grupuri umane care vin în contact şi care împrumută aceste elemente culturale, transformându-le. Dinamismul culturii trebuie căutat în diversitatea culturală, care „a devenit legea culturii, mecanismul ei de autoreproducție lărgită, progresivă. Inovația, schimbarea, ramificarea continuă a formelor de expresie, autodiferențierea valorilor şi a conduitelor practice, în funcție de natura sfidărilor istorice şi de solicitările concrete ale mediului social, au devenit mecanisme strategice de adaptare, ce fac posibilă conduita deschisă şi inventivă a omului față de mediu, până la punctul critic în care inventarea unui nou mediu de existență afectează chiar fundalul natural pe care se edifică” [57; p.197-198]. Cultura exprimă „modul de viață”, adaptarea omului la mediul în care trăieşte.

Teoria difuziunii culturale, susține A.Bondrea, stă la baza unei orientării *configurațională* în antropologia culturală americană, reprezentată de M.Mead şi R.Benedict. În lucrarea *Patterns of Culture*, R.Benedict descrie culturile a două triburi indiene americane şi a unui popor din Oceania, clasificându-le în două tipuri: dionisiace şi apolinice. Culturile dionisiace se caracterizează prin faptul că omul încearcă să iasă din cadrul normelor de existență deja stabilite, pentru a instaura un nou mod de viață coerent, continuu şi distinct. Această tendință este străină individului care face parte din cultura de tip apolinian, unde mult mai importantă este ordinea şi raționalitatea [19; p.233]. Tipologia culturilor demonstrează că fenomenul cultural este foarte bogat şi divers, deoarece exprimă caracteristica diversității ființei umane şi a comunităților naționale. Elementul cultural este conceput ca o unitate identificabilă într-o cultură dată şi serveşte pentru analiza structurii culturii. Forma pe care o ia elementul cultural, la un moment dat, este determinată de contextul său. Astfel, o cultură este alcătuită din raportul unui grup de elemente culturale, care formează modul de trai al unui popor.

Din punctul de vedere al teoriei culturii, o importanță majoră o au abordările evoluționiste / ecologiste ale culturilor ca sisteme de adaptare. O ramură a antropoecologiei, ecologia culturală, evidențiază asemănările dintre grupurile care trăiesc în medii similare şi au mijloace asemănătoare pentru a face față acestora. Ele includ tehnologii şi moduri de organizare economică, modele de aşezare în teritoriu, de practici religioase, moduri de grupare socială etc. Mediul de existență al omului reprezintă un sistem complex, „natură-societate", cultura funcționând la toate nivelele acestui sistem. „Omul e o ființă naturală, dar prin intermediul activității practice, a muncii, într-o anumită măsură el se contrapune naturii, devenind şi o ființă spirituală, socială". În acelaşi timp „omul nu poate domina natura, el trebuie să se afle cu ea în relație de coevoluție", menționează I.Sârbu [134; p.17]. Cultura nu este numai modalitatea desprinderii omului de natură, ci şi modalitatea societății de a se integra în natură, „domeniile culturii fiind menite să participe la formularea şi alegerea obiectivelor, condițiilor, mijloacelor, strategiilor şi acțiunilor necesare realizării ansamblului evoluției sociale şi încadrării sale „culturale" în mediul natural" [134; p.52]. Desigur, distanțarea omului de natură nu înseamnă o ruptură cu aceasta, deoarece el rămâne o ființă dual: natură şi cultură în acelaşi timp. Cultura îl transformă pe om, însă el trebuie să rămână în armonie cu natura care îi este mediu de viață, sursă de existență şi substanță din care provine.

Situând cultura în contextul concret şi dinamic al raporturilor om-natură, B.Malinowski deduce originea culturii din activitatea umană de transformare a mediului înconjurător, care este, totodată, şi un mijloc pentru satisfacerea nevoilor umane. Există o legătură funcțională fundamentală între faptul cultural şi necesitățile omului, care cresc în funcție de gradul său de cultură. Mediul artificial trebuie să fie permanent dezvoltat şi organizat, dând naştere unui nou standard de viață,

care presupune apariția unor noi nevoi ce se impun comportării umane. Astfel, cultura poate fi înțeleasă atât ca un produs al activității umane, cât şi ca proces, în urma căruia formele existente ale sistemului social se transformă în altele noi. B.Malinowski defineşte cultura ca o *totalitate* alcătuită din bunuri de consum, drepturi constituționale acordate diverselor grupuri sociale, idei, deprinderi, credințe şi obiceiuri. Obiectele culturale îndeplinesc o funcție socială bine determinată şi fiecare cultură reprezintă un ansamblu de elemente strâns legate între ele, alcătuind o structură unitară. În acest fel, se stabileşte un dialog dinamic între om şi natură, care, la rândul său, se traduce obiectiv, prin intermediul unei integrări şi organizări sociale, în faptul de cultură.

Activitatea creatoare a oamenilor este orientată spre realizarea unor scopuri. Prin scopul pe care şi-l fixează omul în actul de muncă, începe conştiința, cunoaşterea, orientate inițial în mod nemijlocit practic. Scopul se deosebeşte de motivul unei acțiuni, pentru că acelaşi scop poate fi determinat de motivații diferite. Motivul este o simplă reprezentare „a unui ceva", iar scopul este realizarea anticipată a reprezentării. G.Luckacs în lucrarea *Ontologia existenței sociale* evidențiază faptul că în activitatea umană „nu există două acte separate, unul ideatic şi unul real", ci existența fiecăruia „este legată în mod necesar ontologic de existența celuilalt". Această legătură porneşte de la elementul fundamental al economiei - munca, întemeiată pe o instituire teleologică [93; p.337]. Scopul presupune voință, iar voința este determinată de motive şi tinde către scopuri. Acțiunile omeneşti pot fi considerate manifestări ale voinței. Sub aspect cauzal, acțiunile sunt supuse unei necesități cauzale ca şi fenomenele naturale exterioare, iar sub aspect psihologic, ele sunt acțiuni voite în vederea unui scop. Cauzalitatea este un principiu al gândirii, după care ordonăm, într-un concept unitar, diversitatea datelor intuiției sensibile. Ea nu exclude teleologia, ci o completează, ambele fiind forme ale principiului rațiunii. „Cauzalitatea este o categorie, un principiu constitutiv al obiectelor, iar teleologia este un principiu regulativ-euristic" [3; p.74]. Scopul îndeplineşte funcția de reglementare a activității umane. Scopurile spre care este orientată acțiunea sunt valori ce trebuie realizate.

Deşi cultura este un produs al activității umane, ea nu este nicidecum rezultatul unei activități organizate în mod rațional. F.Hayek opinează că evoluția culturală nu este un produs al rațiunii, ci reprezintă rezultatul unui proces în care cultura şi rațiunea evoluează într-o interacțiune permanentă. Pentru a atinge anumite scopuri este necesar ca oamenii să recunoască lumea în care trăiesc ca fiind ordonată. Această ordine se concretizează în capacitatea oamenilor de a deprinde reguli, care le dau posibilitatea să-şi formuleze anumite aşteptări. Fără o asemenea ordine, acțiunea deliberată ar fi imposibilă. Acest lucru se aplică atât mediului social, cât şi celui fizic. Ordinea mediului fizic există independent de voința omenească, pe când ordinea mediului social este *în parte* rezultatul proiectelor umane. Nu orice ordine care rezultă din interacțiunea acțiunilor omului

este rezultatul proiectelor sale. Toate eforturile deliberate de a crea o ordine socială prin organizare are loc în cadrul unei ordini spontane mai cuprinzătoare, care nu este rezultatul unor asemenea proiecte. Termenul de organizare descrie o ordine creată, un aranjament produs în mod deliberat de către om, prin plasarea elementelor la locul lor sau prin atribuirea de roluri distinctive. O ordine care a existat sau s-a format independent de orice voință omenească dirijată către acest scop poate fi numită *cosmos*. În timp ce un *cosmos* sau o ordine spontană nu are nici un scop, orice organizare presupune un scop anume, iar oamenii ce alcătuiesc o astfel de organizare trebuie să servească aceloraşi scopuri. Un *cosmos* va rezulta din regularitățile de comportament ale elementelor pe care le cuprinde. El este în acest sens un sistem endogen, intrinsec, un sistem care se „autoorganizează". O organizare este determinată de către o forță activă, aflată în afara ordinii respective, fiind un sistem exogen sau impus. Un astfel de factor extern poate induce formarea unei ordini spontane şi prin impunerea unor regularități în răspunsurile date de elemente la ambianță, astfel încât se va forma o ordine spontană. O asemenea metodă indirectă de a asigura formarea unei ordini oferă avantaje importante față de metoda directă: ea poate fi aplicată în împrejurări în care nimeni nu cunoaşte, în întregul lor, toți factorii ce ar putea afecta respectiva ordine. Nu este necesar nici ca regulile de comportament din interiorul unui *cosmos* să fie create deliberat: şi ele pot apărea ca produs al creşterii spontane sau al evoluției. F.Hayek argumentează că o ordine spontană, *Cosmosul cultural*, se poate fundamenta parțial pe regularități ce nu sunt spontane, ci impuse. „Motivul pentru care o organizare trebuie să se bazeze într-o oarecare măsură pe reguli şi să nu fie dirijată prin comenzi specifice este şi motivul pentru care o ordine spontană poate obține rezultate pe care organizarea nu le poate atinge" [67; p.57].

Specificul modului de viață uman, pe care vine să-l exprime noțiunea de cultură, este legat în primul rând, de acțiune. Omul nu este numai o parte a naturii, el asimilează mediul exterior şi îl adaptează la scopurile şi necesitățile sale. În calitate de mijloace de activitate omul utilizează unelte, pe care le creează şi le desăvârşeşte. Cultura are o componentă materială, formată din lucrurile create de om, care există fizic, şi o componentă ideatică, ce constă din creații, cum sunt valorile, credințele, normele de comportament tradițiile şi obiceiurile. Cultura vizează totalitatea activităților umane creatoare, atât materiale, cât şi spirituale, prin care s-a produs saltul de la specia sapiens, de la natură la cultură. Din sfera culturii fac parte: economia, munca, politica, familia, adică tot ceea ce îl face pe om diferit de animal. Înțeleasă astfel, cultura se identifică cu civilizația, care, la rândul său, are o mulțime de accepții şi semnificații: 1) treaptă a dezvoltării societății, ce urmează după sălbătăcie şi barbarie (E.Taylor; L.Morgan); 2) aspectul material, tehnologic şi utilitar al societății (G.Simmel); 3) etapă finală a dezvoltării culturii în stadiul de degradare a acesteia (O.Spengler); 4) entitate culturală, alcătuită din nivelul de cultură a fiecărui individ în parte (S.P.Huntington) etc.

Cel mai adesea cultura, care presupune valori, idealuri şi înalte calităţi intelectuale, artistice, morale ale societăţii, a fost opusă civilizaţiei, care implică tehnologie, factori materiali. În conformitate cu ideea acceptată de noi, cultura este un sistem al tuturor produselor activităţilor umane; cultura nu este un scop, ci „o stare, un mijloc şi o expresie a vieţii individuale şi colective" [180; p.229]. Drept scop poate fi considerat un nivel mai înalt de calitate a vieţii, creşterea nivelului de cultură, atingerea unor performanţe.

În încercarea de a determina sensul noţiunii de civilizaţie, apelăm la etimologia termenului. Acesta îşi are originea în limba latină. Pentru romani, persoana care locuia în cetate avea îndatoriri cetăţeneşti şi era obligată să dea dovadă de politeţe. Cetatea era o creaţie omenească care instaura o nouă ordine, în cadrul căreia individul se subordona grupului. Civilizaţie înseamnă organizarea vieţii oamenilor în societate, care include: organizarea politică şi administrativă; a vieţii de familie; a pieţelor economice; a muncii şi producţiei; a sistemului de sănătate; de protecţie socială; a învăţământului; distracţiilor; transportului şi alimentaţiei etc. Acestea sunt componente ale civilizaţiei, care reflectă o ordine creată, un aranjament produs în mod deliberat de către om, prin plasarea elementelor la locul lor sau prin atribuirea de roluri distinctive.

Cultura şi civilizaţia sunt două componente structurale sincronice ale societăţii, care nu pot exista una fără alta. În opinia lui L.Blaga, cultura are o finalitate spirituală, urmărind ţinte simbolice şi revelatorii, iar civilizaţia una practică [16; p.400]. Realitatea socială se diferenţiază direct proporţional cu intensitatea funcţiei simbolice a culturii şi invers proporţional cu funcţia utilitară a civilizaţiei. Societăţile se aseamănă prin bunurile ce satisfac funcţii utilitare, dar se deosebesc mai pregnant prin cele care răspund funcţiei simbolice, civilizaţia fiind un factor de unificare a societăţilor, iar cultura ceea ce le face să fie diferite. „Civilizaţia e mai cosmopolită şi ţine mai mult de exterior decât de profunzime, relatează I.Sârbu, iar „cultura este o noţiune mai vastă, fiindcă ea cuprinde mai profund relaţiile interumane, viaţa spirituală a societăţii, lumea lăuntrică a omului şi e legată mai mult de valorile spirituale umane" [134; p.49]. Civilizaţia se referă la structurile materiale, economice şi manageriale care pot fi utilizate de către oameni în orice societate. Obiectele care constituie civilizaţia, deşi sunt realizate în cadrul unei anumite culturi, pot fi împrumutate şi utilizate cu succes şi în alte colectivităţi umane. Elementele culturale: ansamblul de concepţii, obiceiuri, credinţe, datini, atitudini, cunoştinţe, ce corespund formelor sistematizate ale conştiinţei colective - arta, literatura, ştiinţa, filosofia, religia, luate împreună, formează stilul de viaţă al unei colectivităţi, modul de trai al unui popor sau al unui grup uman. Din cele menţionate mai sus rezultă că civilizaţia nu este total separată de cultură, între ele există o unitate dialectică şi o deosebire mai mult de ordin funcţional.

În filosofia contemporană caracteristica integrală a societății se exprimă prin noțiunile de civilizație şi cultură. Procesul civilizării exprimă legea evoluției istoriei. Astfel, putem vorbi despre o civilizație preistorică, antică, medievală, modernă, contemporană. Punând la bază factorul tehnic, putem vorbi despre civilizații ale pietrei, bronzului, fierului, electricității, electronicii. Urmărind linia progresului tehnic şi de organizare a societăților clasificăm civilizațiile în: agrară, industrială, postindustrială. În sfera raporturilor umane asistăm la desfăşurarea unei logici a repetitivului. Aici apare nevoia esențială de conviețuire, fundamentată pe sens. Anume cultura îndeplineşte funcția de coeziune socială şi conferă grupurilor umane un sens. Societățile nu există însă pentru că lumea ar avea un sens, ci nevoia de a se uni în grupuri organizate duce la statuarea unui sens.

O nouă perspectivă de abordare a faptelor socioculturale a fost dezvăluită de C.Levi-Strauss, care a subliniat importanța comunicării şi a simbolismului sociocultural în viața socială. Spre deosebire de cercetătorii care subliniază rolul hotărâtor al muncii în procesul de trecere de la natură la cultură, el afirmă că factorii care realizează trecerea sunt: limba ca prototip al oricărei comunicări simbolice umane, prohibiția incestului, apariția intelectului şi a inconştientului simbolic. Cultura este caracteristică tuturor populațiilor din toate timpurile şi de pretutindeni, ansamblul acelor sisteme simbolice care permit comunicarea între oamenii aparținând aceluiaşi grup. Prin cultură se realizează saltul de la biologic la uman şi social. Emergența culturii înseamnă stabilirea unui complex de norme, de reguli, interdicții, valori. Deci a căuta în natură regulile instituționale înseamnă a găsi de la început cultura, deoarece ea nu implică reguli, ci „regulile înseşi sunt deja starea de cultură" [89; p.47]. Levi-Strauss consideră culturile drept sisteme simbolice împărtăşite, care sunt creații cumulative ale minții. El caută să descopere în mit, artă, limbă, sistemul de rudenie principii ale minții care generează aceste evenimente culturale. Structuralismul pune un accent deosebit pe cercetarea *formelor* prin care se desfăşoară activitatea spirituală. Modelul structuralist vede în diferite culturi, variante diverse ale naturii spirituale unice. Limbajul, relațiile de rudenie, categoriile gândirii, mecanismele simbolice inconştiente etc., toate sunt considerate universale în structura lor. Conform definiției lui Levi-Strauss, structura este o totalitate de raporturi care rămân stabile pe parcursul unei perioade istorice de durată şi care acționează ca mecanisme inconştiente ce reglează activitatea spirituală a omului. Societatea umană este caracterizată de gândire şi de sentiment, ceea ce presupune drept condiție şi element de constituire limbajul simbolic, prin care omul dă sens şi semnificație fiecărui lucru, actelor şi creațiilor sale, ale colectivității şi umanității. Existența umană este înțeleasă ca realitate încorporată şi impregnată de cercul creațiilor simbolice. Grație limbajului simbolic, omul dă sens şi semnificație fiecărui lucru, actelor şi creațiilor sale şi ale semenilor, ale colectivității şi umanității.

Pentru reprezentanții teoriei ideatice a culturii, aceasta nu reprezintă un fenomen material, ea nu constă din lucruri, oameni, comportamente sau emoții, ci este mai degrabă organizarea acestor lucruri. Adică forma lucrurilor, aşa cum şi le închipuie oamenii, model de percepere, îmbinarea lor într-un tot întreg şi tălmăcirile pe care le produce mintea umană. Este semnificativă în acest sens definiția dată culturii de către C.Geertz: „cultura este un sistem de concepții moştenite istoric, exprimate simbolic, prin care oamenii comunică, perpetuează şi-şi dezvoltă cunoştințele şi atitudinile față de viață" [56; p.57]. Din punct de vedere epistemologic, culturile sunt coduri ideatice deduse, care se află în spatele evenimentelor vizibile.

Cultura însă nu este memoria moştenită a omenirii, informația despre tot ceea ce a avut loc, cum consideră A.S.Karmin, I.Lotman ş.a. abordând cultura din perspectiva informațional-semiotică, ci o structură originală, care, într-o măsură considerabilă, formează motivele de comportament ale omului, programează acțiunile lui. Cultura este modul de gândire şi de acțiune privit în integralitatea sa, ca sistem de atitudini, valori, idei, conduite şi instituții. Ea poate fi considerată atât produs al acțiunii umane, cât şi un element care condiționează acțiunea viitoare. Prin latura sa comunicațională cultura transmite valorile create de la individul creator spre ceilalți oameni, spre generațiile următoare, devenind, astfel, un bun cultural comun. În această calitate cultura creează anumite condiții pentru evoluția vieții sociale, pentru progresul societății.

Cultura poate fi definită ca un sistem de simboluri cu o anumită semnificație. Simbolul este elementul de bază al culturii, care permite reprezentarea unor obiecte, evenimente, oameni. Creația de simboluri prezintă pentru om o funcție primară, asemenea celorlalte funcții vitale, de aceea nu putem înțelege cultura dacă nu ținem seama de faptul că între oameni ca indivizi sociali, ca grupuri, subzistă mereu o realitate intermediară de importanță majoră. Ceea ce implică faptul că nici realitatea socială, nici realitatea culturală nu pot fi înțelese ca „lumi autonome", separate, ci numai ca realități care interacționează. Recunoscând influență reciprocă între cultură şi societate, M.S.Kagan susține că „chiar şi în sensul cel mai larg al termenului cultura nu este coextensivă omului în activitatea sa şi nu este nici sinonim al societății. Omul ca subiect al activității este creatorul culturii şi, totodată, creația ei, ceea ce înseamnă că omul este *purtătorul* culturii şi nu cultura însăşi. În raport cu societatea, cultura nu este conținutul, ci *forma* ei de existență. De exemplu, statul, şcoala, piața sunt creații ale culturii după forma lor şi realități sociale după conținut" [193; p.47]. Cultura şi societatea sunt diferite ca *formă* şi *conținut* al fenomenelor socioculturale integrale.

Fiecare cultură umană poate fi împărțită în trei părți: 1) economia şi tehnologia; 2) structura socială; 3) ideologia, susține L.White. Aspectele economic şi tehnologic sunt fundamentale pentru celelalte două, iar structura socială şi ideologia, pot fi înțelese numai prin referință la această

fundamentare. După părerea lui S.N.Artanovschii, L.White pune accentul pe calitatea simbolică a culturii, alcătuită din obiecte (tehnici, produse), idei (credințe, cunoştințe), sentimente (atitudini, valori). „Cultura este organizarea lucrurilor şi a fenomenelor, bazată pe simboluri: limba, obiceiurile, credințele, uneltele etc., considerate în afara contextului somatic, şi, de asemenea, privite ca un proces *sui generis*, absolut independent de purtătorii lor umani" [165; p.32]. Cultura este o forma de existență a lucrurilor aşa cum şi le închipuie oamenii, un model de percepere, un sistem de sensuri pe care le produce mintea umană. Limbajul şi simbolurile care însoțesc omul, complexul de semnificații şi sensuri constituit în sistem garantează perpetuarea, transmiterea, continuitatea, acumularea şi progresul culturii.

Promotorul abordărilor interculturale în management, G.Hofstede, consideră cultura drept mecanismul, care face ca un grup uman să se deosebească de altul, „programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup sau ai unei categorii de oameni de membrii altui grup sau altei categorii" [70; p.21]. El face o deosebire între un sens restrâns al noțiunii de cultură „rafinament al minții", în sensul de ideal individual de instruire şi educație, de formare spirituală, pentru a fi o „persoană cultivată", şi un sens larg, corespunzând conceptului din antropologia culturală „modele de gândire, simțire şi acțiune". Cultura se învață, nu se moşteneşte. Ea provine dintr-un mediu social al individului, nu din genele acestuia. Cultura se deosebeşte de natura umană, pe de o parte, şi de personalitatea individuală, pe de altă parte. Hofstede demonstrează că nu putem face o distincție netă între natura umană şi cultură, precum şi între cultură şi personalitate (*Anexa 1*).

Individul uman desemnează caracteristicile general biologice şi psihologice ale omului, valabile pentru orice exemplar al speciei sapiens. La naştere, individul nu este decât potențial, o ființă umană. Prin socializare, educație, eforturi proprii el devine o personalitate. Personalitatea este o individualitate creatoare, originală, purtătoare de tradiții culturale, dar şi inovatoare, deoarece le îmbogățeşte prin propriile creații. R.Linton înțelege prin cultura unei societăți, modul de viață al membrilor săi. El distinge în cadrul culturii elemente de ordin material, cinetic, psihologic şi valoric. Fenomenele materiale, produsele muncii, fac parte din cultură datorită ideilor, scopurilor, semnificațiilor pe care le dobândesc. Din cultură face parte numai comportamentul învățat, „nici comportamentul instinctual, nici tensiunile sau trebuințele de bază care determină motivațiile ultime ale comportamentului individual nu au fost privite vreodată ca părți ale culturii, deşi influențează asupra acesteia" [91; p.73]. Fenomenele materiale şi cinetice reprezintă aspectul explicit al culturii şi au un caracter concret, cele psihologice şi valorice formează aspectul implicit al culturii. Fenomenele psihice devin fapte de cultură prin manifestarea lor în conduite, creații, acțiuni. Stadiul superior al devenirii omului ca individualitate este cel de personalitate. Personalitatea, la rândul său, este un sistem cultural şi valoric viu, mereu deschis spre originalitate şi afirmare creatoare.

Omul nu este numai o existență în sine ajunsă la conştiința de sine, ci şi o existență pentru sine, conştientă de sine, de lume şi de ceilalți. Conştiința este prima sinteză dintre cunoştință şi valori. Însuşirea existenței de către conştiința umană se realizează prin intermediul a două atitudini fundamentale: cognitivă şi valorizatoare.

Termenul de valoare este utilizat pe larg pentru a arăta care este sensul anumitor fenomene ale realității. Fenomenele naturale au un caracter obiectiv. Artefactele, fenomene ale culturii, poartă un caracter dual. Pe de o parte sunt obiective, există ca fenomene, posedă anumite calități, iar, pe de altă parte, au un caracter subiectiv, exprimă un anumit sens. Artefactele au sens numai în acțiunea umană, capătă o existență reală numai când au un sens şi o importanță pentru subiectul care le utilizează. Valoarea este valoarea unui obiect pentru un subiect, pentru omul care evaluează, apreciază, năzuieşte către aceste determinări calitative pe care le posedă un obiect, un fenomen, o idee. Valorile sunt „expresia unei relații funcționale a subiectului cu obiectul" [6; p.117]. Sensul valorilor dezvăluie un aspect special al atitudinii omului față de lume.

În opinia lui T.Vianu, gânditor cu elaborări substanțiale în axiologia românească, „cultura este o sinteză a valorilor". El afirmă că valoarea reprezintă expresia „unei adaptări satisfăcătoare între lucruri şi conştiință. Cine resimte o valoare realizează această adaptare". Iar lucrurile apar în relația axiologică ca „lucruri valorificate" [154; p.73]. Valoarea se întemeiază pe cunoaştere şi valorifică cunoaşterea. Omul cunoaşte în mod rațional lumea reală. Conştiința nu adaugă nimic la lume, ci dezvăluie structurile şi proprietățile formelor existenței. Judecățile care prezintă fapte reale sunt numite *judecăți de existență*, ele informează *ce este* şi *cum este* realitatea. Aprecierea lucrurilor în funcție de necesitățile oamenilor, instituirea unor semnificații, luarea unei atitudini preferențiale față de lucruri şi acțiuni presupun *judecăți de valoare*. Modalitatea cognitivă de raportare la realitate nu poate fi separată de cea valorizatoare, deoarece orice act de cunoaştere presupune şi o valorizare, o apreciere. Orice lucru poate fi privit atât din punctul de vedere al existenței, cât şi din punctul de vedere al valorii sale. Actul valorizării are loc numai la nivelul conştiinței sociale şi se efectuează în virtutea unor criterii obiective, ce nu sunt elaborate de individ, ci sunt istoricește şi socialmente condiționate. „Existența culturii tocmai fiindcă este un fenomen general uman, are ca presupoziție fundamentală existența valorilor supraindividuale, obiective" [121; p.51]. Valorile, de orice natură ar fi, sunt determinate de societate, susține P.Andrei. Realizarea valorii reprezintă motivul tuturor acțiunilor, al întregii vieți sociale. Ele exprimă prețuirea acordată de către o colectivitate umană obiectelor, proceselor, acțiunilor, în virtutea unor calități pe care acestea le posedă, dar şi capacității lor de a satisface anumite trebuințe, aspirații şi idealuri ale acestei colectivități. Societatea îl face pe individ să se ridice deasupra sa însăşi, să adopte o valoare generală. Fiind acceptate, valorile devin apoi ideal, modele de viață, conduită, acțiune.

Valoarea provine din raporturile lucrurilor cu diferite aspecte ale idealului, consideră E.Durkheim. „Idealul nu e doar ceva care lipseşte şi este dorit. Nu este un simplu viitor spre care se aspiră. El are forma sa, realitatea sa" [51; p.69]. Idealul este întruchiparea unei stări de lucruri dorite, despre care se ştie că în realitate nu apare şi care serveşte la aprecierea fenomenului şi stărilor de lucruri profilate în realitate. În societatea noastră s-au pierdut din vedere valorile ideale, capabile să reflecteze o armonie în gândire, simțire şi acțiune. Desigur, o valoare ideală nu poate fi realizată concret, prin mijloacele imperfecte de care dispune omul. Dar existența ei ca un punct cardinal al năzuințelor oamenilor ar călăuzi speranțele, voința, certitudinile şi incertitudinile vieții. Luate separat idealurile sunt dificil de înțeles, ele devin inteligibile doar în raport cu valorile. Numai în raport cu valoarea pe care o reprezintă, o exprimă ca semn sau simbol al ei, idealurile şi normele dobândesc semnificație.

Realizarea valorilor se face după anumite reguli, norme de acțiune. Normele sunt reguli sociale care specifică ce comportament este adecvat într-o anumită situație. Există norme bazate pe tradiție şi obiceiuri, norme morale, reguli sau legi întărite de o instituție. Obiceiul nu este altceva decât norma comună de acțiune. Vorbind despre evoluția valorilor morale, F.Hayek opinează că chiar dacă ar fi posibil de determinat toate valorile morale prezente într-o societate în momentul luării deciziei, este imposibil a evalua rezultatele acțiunii pornind de la valorile morale care vor exista în viitor. De aceea „unica modalitate de a conferi vieții noaste o oarecare ordine este de a adopta nişte reguli generale sau principii şi de a adera la ele" [68; p.168]. In calitate de regulă de comportament, de acțiune sau de conviețuire socială, norma are funcția de a eficientiza eforturile creatoare ale individului şi colectivității, în aspirația lor teleologică şi valorică. Modelele de conduită, de acțiune, îşi dobândesc caracterul lor de judecăți universale, în situații specifice, concrete. Modelele de acțiune reprezintă anumite scheme de acțiune, care într-o societate dată sunt recunoscute şi acceptate. Indivizii care acționează sunt convinşi că realizarea acestor modele de acțiune va conduce la rezultatul dorit.

Valoarea este o convingere durabilă, un mod specific de comportament sau un scop al existenței şi este preferată unui alt mod de comportament sau unui scop opus ori convergent, apreciază M.Rokeach. El distinge două orientări în tipologia valorilor: 1) *valori finale,* care motivează existența individului, fac trimiteri la situațiile cărora omul din toate timpurile le dădea semnificație maximă. Valorile finale sunt valorile scop, obiect final al dorinței; 2) *valori instrumentale,* care servesc pentru a justifica ideile şi acțiunile cotidiene. Valorile instrumentale sunt un mijloc de realizare a valorilor finale [124; p.145]. Atunci când subiectul reia o legătură între o *valoare-scop* şi o *valoare-mijloc*, el generează reguli de acțiune, norme pentru realizarea valorilor.

Rezumând cele spuse, afirmăm că cultura exprimă „modul de viață" al unui grup uman, este răspunsul adaptiv al omului dat mediului în care trăieşte şi în afara căruia el nu poate exista. Cultura este un fenomen social ce apare şi se dezvoltă o dată cu apariția societății. Cosmosul cultural rezultă dintr-o ordine spontană, constituind un sistem care se autoorganizează. Raționalitatea, capacitatea de a produce unelte şi de a munci, conduita teleologică, creativitatea, cunoştințele, valorile, tradițiile, obiceiurile, normele, limbajul şi simbolurile, toate într-o sinteză integratoare presupun cultura, care unifică elementele vieții umane, materiale şi spirituale, perpetuate în societate.

Ansamblul fenomenelor culturale trebuie analizat în raport cu asemenea factori de referință ca: natura, societatea, civilizația, personalitatea, valoarea, deoarece numai într-un asemenea context putem înțelege diversitatea culturală. Abordând cultura prin activitatea umană, se dezvăluie aspectul material al acesteia, privind-o ca o lume a sensurilor, se dezvăluie conținutul ei spiritual. Cultura ca o lume a simbolurilor este o unitate dintre material şi spiritual. Esența culturii o constituie valorile. Cultura este o axiosferă a existenței umane, un ansamblu de valori şi de criterii de apreciere a lumii. Este un mod de umanizare a omului, a omenirii şi a fiecărui individ în parte, în procesul de achiziționare a unor calități, care lipsesc în natură şi care apar în urma transformării formei biologice de existență a omului în existență socioculturală.

Cultura este modul de gândire şi de acțiune privit în integralitatea sa, ca sistem de atitudini, valori, idei, conduite şi instituții. Prin educație omul se integrează într-o comunitate şi evoluează după modelele socioculturale. Cultura transformă indivizii în grupuri organizate şi asigură acestora o continuitate. Organizarea şi comportarea lor în muncă, rezultatele continuității tradiționale capătă o formă deosebită pentru fiecare cultură. Aceasta modifică profund calitățile înnăscute ale omului, lărgeşte hotarele individuale ale puterii de acțiune, asigură dezvoltarea gândirii şi creează mereu perspective noi. Conceperea bazei culturale a societății şi a oamenilor permite a explica multe din comportamentul lor, ceea ce nu se poate demonstra prin intermediul categoriilor politice sau economice.

Cunoaşterea aspectelor teoretice şi empirice ale culturii ne-ar permite să înțelegem încotro se îndreaptă fluxul evenimentelor, care derulează astăzi în societatea moldovenească. Trebuie să înțelegem aceasta mai ales acum, în perioada de tranziție, când se reorganizează relațiile socioeconomice. Mult mai rezistente la schimbări se dovedesc a fi valorile culturale, stereotipurile educației culturale, tradițiile culturale. Ele sunt mai puțin flexibile, se schimbă mai lent, inerția şi evoluția lor permite să înțelegem multe din ceea ce se petrece în perioada celor mai serioase transformări sociale, mai mult decât atât, ceea ce este mult mai important, ne permite să prezicem viitorul acestor transformări.

I. 2. Cultura organizației – element al culturii societății

O condiție a evoluției umane este apartenența individului la un grup social. Oamenii au necesitatea de a se organiza, pentru a activa în cadrul unor relații interdependente. Prin **organizare** înțelegem totalitatea de procese şi acțiuni orientate spre formarea şi perfecționarea legăturilor dintre părțile sistemului social. Mecanismul care asigură această organizare este instituționalizarea, formalizarea şi standardizarea relațiilor interumane şi a comportamentului indivizilor, fără de care societatea nu poate exista. Esența instituționalizării constă în instituirea anumitor legități, norme de activitate şi în asigurarea respectării lor. După cum afirmă E.Făuraş, categoriile fundamentale cu care operează teoria instituțională contemporană au fost propuse de J.R.Commons, care distinge instituții organizate şi neorganizate. „Instituțiile organizate, concepute ca unități ale acțiunii colective, exercită o reglementare structurală a interacțiunilor: statul, partidele politice, întreprinderile etc. Obiceiurile, ca instituții neorganizate, sunt acceptate ca fenomene colective inerente oricărei comunități, reguli generale de conduită, care condiționează transmiterea de la o generație la alta a deprinderilor individuale" [54; p.6].

Organizațiile, înfăptuind anumite scopuri ale societății, sunt importante ca instituții sociale, deoarece reflectă o serie de nevoi şi valori, acceptate din punct de vedere cultural. Nici un om nu se poate forma sau realiza ca individ şi nici nu poate participa la viața grupurilor sau a societății în afara organizațiilor cu profiluri diverse. **Organizația** este constituită dintr-un grup social care acționează conform unei anumite baze normative în vederea realizării unor scopuri şi obiective.

Noțiunea de „cultură organizațională" a fost lansată pentru prima oară de A.Jay, care afirma: „Este cunoscut de ceva timp despre organizații că sunt instituții sociale cu obiceiuri şi tabuuri [...] ele sunt instituții politice, autoritare şi democratice, pacifiste şi războinice, liberale şi paternaliste" [79; 153]. Jay se referea la cultura organizațională, deşi conceptul era puțin cunoscut la acea vreme. În organizație instituțiile joacă rolul regulilor nescrise de comportament şi constituie un sistem de sensuri comune, termenii şi simbolurile în care „comunică membrii organizației". V.V.Radaev consideră că „instituțiile reprezintă regulile, mecanismele şi normele de comportament care structurează interacțiunea dintre oameni" [242; p.29]. Existența acestora limitează cheltuielile pentru procedurile de explicare şi control. În concepția lui Ph.Selznick, care a pus bazele abordării instituționaliste a organizațiilor, promovarea valorilor în organizații le transformă pe acestea în instituții, oferindu-le o identitate distinctă. Identitatea având sensul de cultură organizațională. Când „instituționalizarea este avansată, perspectivele diferite, mentalitățile şi alte angajamente se unifică, colorând toate aspectele vieții organizaționale şi oferindu-i o *integrare socială* ce trece dincolo de coordonarea formală şi comandă" [137; p.40].

Unul din aspectele esențiale ale activității umane este caracterul ei de cooperare, care presupune unirea eforturilor indivizilor pentru a atinge anumite scopuri. Obiectivele pot fi realizate doar în condițiile unei organizări şi coordonări a acțiunilor indivizilor, atât în cadrul unor domenii de activitate, cât şi la nivelul societății în general. Anume prin cultură se reglementează acțiunile indivizilor uniți în diferite grupuri sociale. Mecanismul nemijlocit care asigură această organizare este instituționalizarea relațiilor şi a comportamentului indivizilor, datorită căreia acțiunile sunt programate şi coordonate. În orice situație individul trebuie să presupună acțiunile altor indivizi, incluşi în sfera acestor relații. „Relațiile ordonate dintre oameni, organizarea stabilă a activității, se susțin cu ajutorul unui sistem de norme şi valori", afirmă P.Rumleanschi [127; p.269]. În viața socială valorile au rolul de a conserva structurile sociale şi acționează ca reglator al acțiunii.

Cultura, ca fenomen al conştiinței colective, acționează ca model de acțiune şi intervine pentru a corecta modul individual de acțiune. Sociologul francez, E.Durkheim îşi pune întrebarea: „de ce individul, devenind tot mai autonom, în acelaşi timp, tot mai mult depinde de societate?" şi tot el răspunde: „când conştiințele individuale, în loc să rămână separate unele de altele, intră în raporturi strânse, acționează activ unele asupra altora, din sinteza lor se degajă o viață psihică de un gen nou. Ea se deosebeşte de cea pe care o duce individul solitar prin intensitatea sa deosebită. Sentimentele ce se nasc şi se dezvoltă în cadrul grupurilor au o energie pe care sentimentele pur individuale nu o ating. Omul care le încearcă are impresia că este dominat de forțe, pe care nu le cunoaşte ca fiind ale sale, care îl conduc, al căror stăpân nu este şi tot mediul în care existată îi pare pătruns de forțe de acelaşi fel. El se simte transportat într-o lume diferită de cea în care se scurge existența sa. Viața nu este aici doar mai intensă; ea este calitativ diferită. Antrenat de către colectivitate, individul se dezinteresează de el însuşi şi se oferă scopurilor comune" [188; p.80]. E.Durkheim consideră că raționalizarea muncii creează problema integrării, de aceea trebuie găsite noi căi pentru a consolida din nou societatea, iar asociația indivizilor, „grupul profesional", este capabil să îndeplinească această funcție. Suntem de părerea că ideile lui Durkheim continuă să fie actuale, mai ales, în societățile care se află în tranziție şi care cunosc transformări sociale şi înnoiri radicale ale instituțiilor sociale. Anume prin această etapă istorică trece şi Republica Moldova. Integritatea societății, un ansamblu al tuturor indivizilor şi grupurilor unite prin diverse legături sociale, economice, culturale, bazată pe tradiții, scopuri, valori comune, încă trebuie să fie realizată.

În timp ce prin instituții se formulează regulile sau cadrul normativ al interacțiunilor, organizațiile sunt principalii actori colectivi care modelează strategii şi promovează acțiuni şi interacțiuni în contextul instituțional dat. Organizația este un fenomen, care poate fi explicat numai în măsura în care este plasat în contextul social general din care face parte.

Conform teoriei generale a sistemelor, elaborate de către L.von Bertalanffy, sistemul este o totalitate de elemente care se condiționează reciproc. Schimbarea unui element al sistemului atrage după sine schimbarea întregului sistem. Reacționând la impulsurile din mediul exterior şi la cererile elementelor din interiorul său, sistemul se dezvoltă. Fiind ea însăşi un sistem, organizația este, în acelaşi timp, un element al unui alt sistem de ordin superior. Teoria sistemelor evidențiază integritatea sistemului, proprietățile întregului şi ale elementelor lui, permite a înțelege importanța mediului pentru organizații. Organizațiile sunt sisteme deschise, formate din elemente în interdependență, astfel încât alcătuiesc entități complexe. O mulțime de factori exogeni de caracter economic, tehnic şi tehnologic, politic, juridic, social, cultural etc. influențează direct sau indirect activitatea organizației. Factorii de natură economică, cum sunt pârghiile economico-financiare, piața internă şi cea externă etc., reflectă situația economică din țara unde funcționează organizația, precum şi practica de afaceri pe plan mondial. Ritmul rapid al schimbărilor în domeniile tehnicii şi tehnologiei, politicile interne şi externe ale statului, sistemul instituțional-legislativ influențează nemijlocit asupra afacerilor economice. Printre factorii sociali şi culturali se numără caracteristicile demografice, normele de comportament, tradițiile, obiceiurile, valorile populației țării în care îşi desfăşoară activitatea organizația. Mediul intern al organizației este determinat de cultura organizațională, funcțiile de management, structura organizatorică, tehnologii, cunoştințe, domeniul de activitate, natura produsului, ciclul de viață organizațională etc. (*Anexa 2).*

Credem că modelul de analiză socioculturală promovat de T.Parsons corespunde cel mai mult obiectului preocupărilor noastre, deoarece abordează organizațiile ca sisteme deschise şi dezvăluie legătura dintre cultură şi acțiune. Fundamentul ontologiei sociale este acțiunea, care poate fi definită ca un sistem de alegere între un număr limitat de modele de acțiune. Modelele sunt dileme pe care trebuie să le rezolve actorul în acțiunea socială. Acestea modele, după Parsons sunt: 1) *Afectivitate*, orice actor are o reacție afectivă față de anumite obiecte / *Neutralitate afectivă*, actorul trebuie să-şi controleze impulsurile afective în interesele disciplinei; 2) *Individualism*, orientat prioritar către sine / *Colectivism*, orientat spre colectiv; 3) *Universalism*, actorul dă prioritate standardelor universal acceptate / *Particularism,* apreciază obiectele după criteriile personale; 4) *Orientare pe termen lung,* o recompensă pe termen lung / *Orientare pe termen scurt,* calitățile unui obiect îi aduce o recompensă imediată; 5) *Difuziune,* relația dintre un actor şi un obiect nu este clar definită / *Specificitate*, actorul trebuie să-şi determine atitudinea sa față de obiect [232; p.498]. Orice acțiune concretă se poate încadra în unul sau altul dintre aceste modele. Modelul analitic elaborat T.Parsons este adecvat oricăror tipuri de colectivități: de la grupurile mici şi până la întreaga societate.

În cadrul teoriei structural-funcționaliste, societatea este un sistem compus din subsisteme. T.Parsons evidențiază patru niveluri de organizare a sistemelor sociale: *indivizii atomari*, care interacționează într-o situație, în funcție de statutul social pe care îl dețin; *colectivele*, în cadrul cărora se organizează indivizii pentru a realiza un anumit scop; *instituțiile sociale* - sistemul economic, politic, familia etc.; *societatea ca un sistem integral*, care se creează în urma procesului de interacțiune a indivizilor, colectivelor, instituțiilor sociale în baza unui sistem valoric comun. Structura societății este rezultatul unui proces de instituționalizare, care implică următoarele elemente fundamentale: misiune sau roluri de participare la sarcini socioculturale; colectivități; norme sau modele; valori. Subliniind inerența valorilor în cadrul oricărui sistem de activitate socială, Parsons consideră valoarea „un element dintr-un sistem simbolic comun, care serveşte drept criteriu sau normă de selecție între alternativele ce apar în mod intrinsec într-o situație dată". Valorile reprezintă orientări spirituale, mecanismele care susțin consecvența orientărilor culturale în conformitate cu cerințele funcționării sociale, normele sunt legate de anumite situații concrete, presupun concordarea orientărilor valorice la cerințele vieții sociale şi la structura intereselor sistemului social. În ceea ce priveşte funcția, aceasta este destinată să garanteze o stabilitate normativă, o integrare necesară, stabilirea unor obiective, grație unei adecvate combinații de mijloace, scopuri şi un proces de adaptare. Orice sistem cultural include un aparat simbolic, care inspiră şi alimentează acțiunea socială, la rândul său, orice sistem social îndeplineşte următoarele funcții: de adaptare a sistemului; de menținere a modelelor socioculturale; de realizare a scopurilor; de integrare. Un sistem social nu poate exista fără un sistem cultural, care să-i pună la dispoziție elementele simbolice necesare. Parsons insistă asupra faptului că este necesar să se divizeze sistemul social de sistemul cultural. Cultura include un sistem de sensuri şi semnificații, simboluri, limbaje, apărute în urma acțiunii umane. Sistemul social constă din interacțiunea indivizilor, care au în natura lor şi o componentă biologică. Activitatea indivizilor în cadrul sistemului social este întotdeauna supusă influenței sistemului simbolic cultural, care orientează comportamentul lor.

În lucrarea *Procesul civilizării* N.Elias îşi expune părerea că T.Parsons confundă între ele două idei nu tocmai compatibile: pe de o parte, ideea conform căreia individul şi societatea sunt două entități ce există independent una de alta, omul ca individ fiind considerat o realitate efectivă, iar societatea tratată ca un epifenomen; iar, pe de altă parte, ideea potrivit căreia cele două entități reprezintă planuri diferite, dar inseparabile, ale universului format din oameni. N.Elias consideră că „procesul civilizării nu poate fi înțeles, dacă nu se ia în considerare faptul că conceptele de «individ» şi «societate» nu se referă la două obiecte existente separat, ci la aspecte diferite, dar inseparabile, ale aceloraşi oameni, şi că ambele aspecte, de fapt, oamenii în general, sunt cuprinse în mod normal într-o transformare structurală. Problema relației dintre structurile individuale şi

structurile sociale nu poate fi explicată decât tocmai cercetându-le ca entități în transformare, în devenire" [52; p.11]. Trebuie de menționat că opunerea dintre existența individului şi existența socialului poartă un caracter convențional. Personalitatea este inclusă în mod nemijlocit şi organic în societate ca într-o integritate de o categorie mai cuprinzătoare. În afara acestei includeri însăşi existența individului nu este completă şi unitară. Personalitatea şi societatea se completează reciproc, fiecare este o parte a alteia, oferă una alteia sensul existenței. Totodată, atât în plan teoretic, cât şi practic, aceste două integrități, societatea şi personalitatea, trebuie privite ca formațiuni de sine stătătoare, cu însuşirile şi legitățile lor specifice de modelare a integrității. Modelele culturale instituționalizate devin elemente componente ale personalităților şi sistemelor sociale. „Toate sistemele concrete de acțiune, care sunt, în acelaşi timp, personalități şi sisteme sociale, includ sistemul culturii. Drept rezultat al acestei interconexiuni empirice este posibilă teoria dinamismului cultural, care corespunde teoriilor dinamismului personalității şi sistemului social. Teoria dinamismului cultural analizează procesele de inovare culturală şi de schimbare culturală din punctul de vedere al determinantelor motivaționale ale acestor procese, care acționează în mecanismele sistemului social şi în mecanismele personalității" [232; p.447]. Parsons evidențiază imperfecțiunea integrării modelelor culturale, cercetându-le în planul dependenței empirice dintre orientările culturale şi eforturile, procesele din cadrul sistemelor sociale şi ale personalității.

Referitor la condițiile integrității societății, la modul în care ființele atomare se transformă în socium, există două puncte de vedere adverse. Adepții primei concepții afirmă că integritatea socială este fictivă, efemeră. Să susții că ea este reală ar fi o fățărnicie, stârnită din dorința de a ascunde dictatura unui grup social asupra altuia. Societatea reprezintă o arenă de conflicte continue ale grupurilor sociale, separate prin interese economice, politice, ideologice. Însă şi aceştia afirmă că integritatea societății reprezintă un scop de perspectivă al existenței sale, care, până la urmă, trebuie atins cu eforturile grupurilor sociale concrete, ale căror interese corespund intereselor societății în întregime. Teoria opusă presupune că existența în societate a contradicțiilor nu împiedică perceperea ei ca o integritate reală, cu scopuri şi interese obiective comune. Prin intermediul unor tehnologii de conducere corespunzătoare, pot fi elaborate direcții stabilizatoare, menite să aducă la un compromis între puterile opuse, astfel încât societatea poate fi organizată printr-un proces permanent şi dinamic într-un sistem integral. Această concepție este fundamentată şi de abordarea sistemică, care presupune că societatea trebuie privită ca o integritate, constituită din părți, legate astfel între ele, încât drept rezultat apar caracteristici integrale, specifice întregului şi care pot să lipsească la părți.

Predominarea intereselor individuale sau a celor de grup în cadrul unui socium nu este deloc întâmplătoare. Fără îndoială, izvorul lor este o anumită cultură națională. W.Ouchi, a încercat să

identifice valorile dominante care prevalează în cultura americană şi în cea japoneză, realizând o analiză comparativă a organizațiilor japoneze şi americane. În studiile sale el evidențiază următoarele variabile ale culturii organizaționale: obligația organizației față de membrii săi; aprecierea muncii îndeplinite; planificarea carierei; efectuarea controlului; luarea deciziilor; responsabilitatea; interesul față de problemele angajaților. Ouchi a remarcat că muncitorii americani îşi percep slujbele dintr-o perspectivă individualistă. Angajații companiilor americane tind să obțină avantaje personale maxime, încercând să exploateze orice oportunitate ce le-ar permite urmărirea propriilor interese. Cerințele postului sunt clar specificate, evaluarea şi recompensarea se fac în funcție de nivelul individual al performanței. Sistemele de control sunt explicite şi înalt formalizate. Prin opoziție, managerii japonezi aşteaptă ca muncitorii să aibă un angajament profund şi să se dedice în întregime organizației din care fac parte. Muncitorii japonezi tind să aibă o orientare colectivistă față de muncă, ceea ce reprezintă o caracteristică a culturii naționale japoneze, în care se accentuează, înainte de toate, importanța grupurilor şi a organizațiilor, dar nu a indivizilor. Managementul japonez corespunde atitudinilor şi valorilor specifice culturii naționale japoneze. Pornind de la premisa că oamenii reprezintă o adevărată investiție, companiile japoneze obişnuiesc să garanteze muncitorilor contracte de muncă pe termen nelimitat. Managerii încurajează atitudinea pozitivă față de grup şi orientarea colectivistă, accentuează importanța grupului în luarea deciziilor, emit sisteme de măsurare şi evaluare a performanțelor de grup. Elaborând *teoria Z*, Ouchi sugerează posibilitatea combinării unor caracteristici ale sistemelor de management japonez cu cele americane. „Tendința generală a firmelor americane este de a adapta modul de gândire nipon la organizațiile din S.U.A., ceea ce generează o formulă de compromis [229; p.120].

J.Sheldrake consideră această teorie un hibrid din elemente americane şi nipone: „teoria „Z" este o îmbinare culturală dintre valoarea individualismului şi modelul colectivismului. Climatul cultural japonez este axat pe simboluri culturale şi concepții tradiționale formate de-a lungul timpului, americanii niciodată nu vor putea integra totalmente în propriile organizații elementele specifice culturii japoneze" [266; p.309]. Credem că Sheldrake are dreptate atunci când spune că valorile formate în mediul japonez vor putea prinde cu greu rădăcini în S.U.A. şi totuşi tendința actuală a managementului american este atragerea personalului în procesele de management, care s-a manifestat şi sub influența practicilor manageriale din Japonia. Implicarea salariaților în problemele organizației conduce la creşterea încrederii şi la o îmbunătățire a cooperării în muncă. Deşi companiile americane se mențin în topul celor mai eficiente organizații economice din lume, specialiştii americani sunt dispuşi să încerce idei noi şi să contureze unele soluții de schimbare, care să asigure o perspectivă de dezvoltare durabilă.

În societățile de tip colectivist individul este dependent de grup, se defineşte ca persoană în funcție de grupul din care face parte. Fidelitatea şi loialitatea față de grup sunt mai importante decât eficiența. Identitatea unui individ este dată de grupul social de apartenență. La baza tipului de cultură organizațională în S.U.A. se află individualismul. În cadrul acestor societăți sunt apreciate foarte mult eficiența, ambiția, reuşita în viață, dezvoltarea unei identități personale distincte de a celor din jur. Există o înclinație pentru „eu", identitatea este dată de individ.

Capitalismul bazat pe antreprenoriatul liber poate să funcționeze în mod eficace, numai dacă sunt îndeplinite anumite condiții: proprietatea privată; supremația legii; cultura; concurența; impozitarea. Dintre acestea, cel mai important element este cultura, care, la rândul ei, cuprinde asemenea valori ca: dorința de a cunoaşte, creativitatea, ingeniozitatea, sârguința, capacitatea de asumare a riscului etc. Aceste valori împărtăşite de către antreprenorii occidentali reflectă anumite tradiții filosofice şi religioase, afirmă M.Thatcher [258; p.447]. M.Weber a argumentat că dogmele calviniste au prevăzut cadrul de bază pentru încurajarea capitalismului. „Etica protestantă generează o muncă constantă, rațională, determină atitudinea oamenilor față de muncă drept o datorie față de Dumnezeu, de societate, de sine însuşi. A lucra rațional în vederea obținerii unui profit şi a nu consuma este conduita necesară dezvoltării capitalismului, deoarece ea presupune o continuă reinvestire a profitului neconsumat" [156; p.36]. În Occident prevalează orientarea spre activitate, o intervenție activă în mediul exterior în scopul transformării acestuia.

Accelerarea procesului de industrializare, care a avut loc la sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului al XX-lea în S.U.A. şi Europa, a atras după sine şi căutarea unor noi modalități de raționalizare a întreprinderilor economice. Organizarea „ştiințifică" a muncii a contribuit nu numai la raționalizarea organizațiilor, dar şi a întregii vieți sociale, de unde şi reacția critică la abordările raționaliste. „Individualismul, însuflețind revolta împotriva începutului de neam şi intenționând să-l depăşească, în realitate exprimă numai boala conştiinței de neam, cauzată de decăderea elementară, spontană a vitalității în legătură cu predominarea raționalității, reflecției: el este „decadentismul", care, pretinzând să fie o criză a societății, de fapt, înseamnă doar o criză în societate" [172; p.344], spunea S.N.Bulgacov. Problema decadenței culturii occidentale, care nu este altceva, decât civilizația însuşi, ocupă un loc central în opera lui O.Spengler, pentru care fiecare cultură posedă propriul ei suflet şi simbol primar. Creația sa spirituală este în întregime imaginea acestui suflet şi a acestui simbol. Civilizația, stăpânită de domnia banului şi birocrație, se caracterizează prin *megapolis* - oraşe mondiale, „sălaşuri goale ale unui suflet stins, în care, treptat, îşi face cuib umanitatea fără istorie".

În societatea industrială oamenii, „chiar dacă lucrează la fabrici şi oficii din Detroit, Leningrad, Liverpool, Paris, Tokyo şi Toronto, toți aparțin aceleiaşi culturi industriale",

menționează G.Morgan. „Munca lor şi experiența de viață par a fi diferite din punct de vedere calitativ de cele ale persoanelor care trăiesc în societăți mai tradiționale, dominate de sistemul natural de producție. Lucrătorii de la fabricile şi oficiile moderne împărtăşesc valori şi aptitudini comune. Deşi adeseori privim rutina vieții într-o organizație anume aşa, ca pe o rutină, aceasta nu se potriveşte cu realitatea. Lucrul la o fabrică sau la un oficiu presupune cunoştințe profunde şi practici culturale, pe care, ca membri ai unei societăți organizaționale, tindem să le considerăm ca ceva de la sine înțeles" [104; 112-113]. Globalizarea vieții de afaceri şi creşterea importanței companiilor transnaționale în economia mondială i-au făcut pe unii cercetători să afirme că asistăm la reducerea rolului culturii naționale, datorită afirmării culturii corporative. S.Rubțov consideră că corporația „este o uniune, o asociație creată după criteriul profesional, care trebuie să stea la baza orânduirii sociale din sec. XX - XXI, a statului corporativ" [245; p.127]. Corporația este institutul social, ce trebuie în mod conştient reconstruit, renovat, înzestrat cu tehnologii de acțiune, conturat legislativ, inclus în structurile existente ale statului.

Globalizarea ca o unificare politică, o integrare a societăților din întreaga lume într-un sistem politic şi economic global, este încă o temă destul de larg dezbătută, ea având atât un număr mare de promotori şi adepți, cât şi de oponenți. Spre exemplu, W.Mcbride, consideră că nu poate exista o cultură unică pentru toată omenirea, pentru că sunt prea mari diferențele dintre culturile naționale şi statale, subliniind că există mai multe modele ale lumii culturale actuale şi viitoare [213; p.81]. Părerea noastră este că globalizarea reprezintă un proces în curs de desfăşurare şi că el ține, înainte de toate, de civilizație, de aspectele materiale, economice, organizaționale. Răspândirea rapidă a noilor tehnologii informaționale, internaționalizarea piețelor financiare, a strategiilor corporațiilor sunt realități de care nu putem face abstracție. În acelaşi timp, cultura, care reprezintă o sinteză de particularități şi valori ce dau personalitate şi demnitate fiecărui grup uman, şi care este factorul fundamental al identității naționale, se impune cu o deosebită pregnanță la etapa actuală.

Cercetările efectuate în domeniul managementului intercultural au stabilit că principiile directoare ale culturii organizațiilor sunt în funcție directă de cultura mediului din care fac parte. O abordare a managementului în diferite contexte culturale aparține lui G.Hofstede, care ajunge la concluzia că țările se deosebesc în raport cu patru tipuri de indicatori culturali: 1. Distanța ierarhică față de putere; 2. Controlul incertitudinii; 3. Individualism / Colectivism; 4. Masculinitate / Feminitate. Aceste patru dimensiuni culturale sunt privite ca două extreme care reflectă aceeaşi realitate, arătând grade diferite de intensitate de la o cultură la alta. Prin aceşti indicatori poate fi descoperit specificul fiecărei culturi. Hofstede grupează țările în funcție de cele patru dimensiuni, care definesc valorile, atitudinile şi comportamentele oamenilor, aparținând diferitelor culturi. Distanța ierarhică reprezintă percepția asupra gradului de inegalitate al puterii între cel care o

deține şi cel care o suportă. Societățile care asigură o egalitate a şanselor, încercând să reducă inegalitatea în putere, se caracterizează prin distanța ierarhică mică față de putere (SUA, Austria). În schimb, culturile care instituționalizează inegalitățile se caracterizează printr-o distanță ierarhică mare față de putere (Mexic, Franța). Controlul incertitudinii măsoară gradul de toleranță față de neliniştea provocată de evenimentele viitoare. Cu cât acest grad de toleranță este mai mare, cu atât controlul incertitudinii este mai redus. În țările cu un indice înalt al controlului incertitudinii se asumă mai puține riscuri personale, preferându-se instrucțiunile precise, se încurajează unanimitatea (Grecia, Germania). Un grad redus al controlului incertitudinilor înclină spre acceptarea riscurilor (Danemarca, Singapore). Individualismul / Colectivismul reflectă măsura în care oamenii preferă să se preocupe de ei înşişi şi de familiile lor, rămânând independenți din punct de vedere emoțional de grupuri, organizații şi de alte colectivități. Printre țările cu un indice înalt de individualism sunt Suedia, Canada, iar printre cele cu un indice înalt al colectivismului se află Spania, Japonia. Din cercetările întreprinse reiese că în țările caracterizate prin feminitate se pune accentul pe protecția mediului, grija față de alții, cooperarea şi asigurarea calității vieții în cadrul comunității (Portugalia, Suedia), în timp ce în țările caracterizate mai mult prin masculinitate se insistă pe reuşita, materialism, competiție (Japonia, Germania) [70]. Investigațiile efectuate de G.Hofstede au fost preluate de alți cercetători,[*] care în studiile lor explică conexiunile existente între cultura națională şi cultura organizației.

[*] O caracterizare a culturilor naționale din Marea Britanie şi România în baza modelului lui Hofstede, precum şi a modului prin care acestea sunt reflectate în viața organizațiilor, aparține lui M. Năstase. El prezintă o serie de aspecte specifice firmelor britanice şi româneşti, care influențează crearea, manifestarea şi evoluția culturii organizaționale a acestora; Punând un accent deosebit pe mentalitate, pe care o consideră un factor foarte important de influență asupra specificului managementului, M.A. Kartavâi şi A.N. Nehamkin au realizat un studiu comparativ al culturilor organizaționale niponă, rusă şi americană; Un alt studiu a fost efectuat de către E.A. Mihailova, care a cercetat influența parametrilor culturii naționale asupra procesului de creare a noilor produse pe piață.

Alte contribuții importante în domeniul studiilor diferențelor culturale au fost aduse de savantul olandez F.Trompenaars, care ajunge la concluzia că oamenii se confruntă cu trei surse de provocări: relațiile dintre indivizi; atitudinea față de timp; relațiile omului cu natura. După soluțiile alese pentru aceste trei tipuri de probleme universale, orice cultură poate fi caracterizată prin şapte dimensiuni culturale: individualism / particularism; individualism / colectivism; neutru / afectiv; specific / difuz; statut câştigat / atribuit; atitudinea față de timp; relațiile omului cu natura; Un studiu vast în acest domeniu a fost efectuat în România de către E.Burduş. Identificând orientarea spre universalism sau particularism, el ajunge la concluzia că România se caracterizează printr-un coeficient redus, spre mediu, de universalism. În ceea ce priveşte dimensiunile individualism / colectivism, autorul opinează că pentru România este specifică o tendință mai mare spre individualism. Dacă contextul românesc este afectiv sau neutru, autorul este de părerea că societatea românească este mai mult afectivă. Asupra faptului cum i se acordă individului statutul, concluzia este că în România el trebuie câştigat. Referindu-se la atitudinea față de timp, consideră că românilor le este specifică orientarea spre viitor. După caracterul relațiilor cu natura, România poate fi inclusă în rândul țărilor cu un coeficient puțin peste medie privind tendința de a stăpâni natura [21; p.17-28].

Un grup de cercetători au comparat modelul francez al culturii organizaționale cu cel american. În *anexa 3* sunt prezentate caracteristicile comparative ale modelelor culturii organizaționale americane şi franceze. Atât francezii, cât şi americanii încearcă să formuleze predestinarea organizației şi să determine cultura organizațională [4; P.117].

O încercare de a determina particularitățile manageriale ale culturii naționale din Republica Moldova, în baza studiului lui G.Hofstede, a fost întreprinsă de către L.Diviza [44; p.5]. În acest scop autorul utilizează în sondajul său un set de întrebări şi, în baza răspunsurilor, ajunge la concluzia că Republica Moldova se caracterizează prin: 1) distanța față de putere de la medie la mare; 2) controlul incertitudinii redus; 3) un nivel mediu al colectivismului cu o tendință de orientare spre individualism; 4) cultura este de tip feminin. Deşi studiul a fost efectuat în anul 1997, caracteristica sociumului autohton nu s-a schimbat prea mult. Distanța față de putere este mare, iar controlul incertitudiinii redus. Colectivitatea este un principiu de bază, element foarte important în formarea unei culturi organizaționale eficace. Un colectiv care uneşte într-o integritate o multitudine de indivizi este o putere socială. În organizațiile actuale pe lângă colectivism se manifestă şi individualismul, interesele personale ale individului fiind mult mai importante decât interesele colective.

În sinteză menționăm, că conducerea eficientă a întreprinderii depinde, în măsură considerabilă, de capacitatea de adaptare a organizației la mediul exterior, de stabilirea unui raport direct cu sistemul social din care face parte. Activitatea indivizilor în cadrul sistemului social este influențată de sistemul simbolic cultural, care orientează comportamentul lor. Cultura influențează asupra funcționării sistemului social prin intermediul valorilor şi normelor, prin instituționalizarea lor. Organizațiile acceptă valorile societății globale ca fundament pentru sistemul normativ şi valoric, le formulează în termenii ce domină etica societății respective. Aceasta are un efect mobilizator, deoarece organizația în activitatea sa se bazează pe valorile personalității, asimilate de către individ în procesul de educație. Pentru ca aceste valori să contribuie la dezvoltarea organizațională, este necesar ca ele să fie operaționale, asimilate de către membrii organizației şi utilizate practic în toate subdiviziunile structurale.

Imaginea integrală a organizației, reprezentată prin valorile pe care individul le asimilează şi le împărtăşeşte, îl ajută să învingă unidimensionalismul său în calitate de ființă socială, să-şi creeze un loc în societate, unde la nivelul organizației se învinge izolarea lui de alți indivizi. Paradigma culturală, fiind foarte importantă pentru o anumită organizație, determină, în acelaşi timp, atitudinea individului față de lumea înconjurătoare, ideile despre natură, societate, sensul activității lui. Astfel, realizarea idealului integrității poartă un caracter concret, el fiind legat în mod indisolubil de idealurile unor grupuri sociale, dar şi de cele ale întregii societăți.

Factorii naționali-statali şi etnici au un rol major în constituirea şi funcționarea culturii organizației. Aceasta, la rândul său, se află în dependență directă de ideile fundamentale, valorile, simbolurile şi normele de comportament ale societății în întregime.

Condiția omului în societate diferă de la o cultură la alta. În cultura occidentală individul este o persoană distinctă, separată de mediul său. Organizația economică occidentală este caracterizată de egocentrism, se bazează pe succesul şi afirmarea individului, care trebuie să îndeplinească anumite funcții concrete şi are responsabilități clar delimitate. În acest tip de societate o importanță deosebită o are subiectul care acționează, efectuează o activitate orientată spre o intervenție activă în mediul exterior cu scopul de a-l transforma. După noi, atitudinea activă, acțiunea, atât în plan material, cât şi spiritual, este nu numai justificată, dar şi necesară. Tradițiile culturale specifice pentru Extremul Orient, în primul rând Japonia, insistă asupra solidarității din cadrul grupului şi pun în valoare armonia relațiilor interpersonale. Sentimentul familial de apartenență, de destin comun, de încredere şi grijă reciprocă între conducere şi salariați creează o solidaritate deosebită în cadrul organizației economice respective. În culturile orientale, chiar dacă schimbarea este inevitabilă, aceasta se produce în mod natural, în contextul evoluției generale a societății şi naturii.

Deci nu putem să transferăm în mod mecanic nici cele mai eficiente modele de cultură organizațională, deoarece, atunci când ne dezicem de aceste principii fundamentale ale culturii, se dezechilibrează integritatea, se încalcă armonia şi unitatea mediului de existență. Mai mult decât atât, integritatea nu numai că nu se realizează, ea se înlocuieşte cu anumite forme metamorfozate.

Acest mod de a aborda aspectul cultural al activității economice presupune că progresul social şi dezvoltarea economică sunt fenomene care pornesc din efortul individului şi al grupului în vederea realizării obiectivelor şi nu fenomene care se impun de „sus" în mod autoritar. În urma forțărilor acestor procese se formează două tipuri de cultură organizațională:

Reală	**Declarativă**
legată de esența proceselor de transformare a societății şi a organizațiilor	care încearcă să forțeze realitatea şi să o ajusteze unor modele străine

Pentru a forma o cultură organizațională eficace în cadrul societății moldoveneşti, este nevoie de o schimbare nu doar în cadrul organizației, ci şi la nivel de societate. Succesul rezultă din activitatea comună a sistemului creat, din *integritatea lui* şi nu doar din specificul părților sale. Formarea integrității ca un organism, un „corp" comun al membrilor unei organizări reprezintă un model sociocultural care se construieşte pe sinteza intereselor de grup şi ale celor individuale.

I.3. Organizația ca fenomen sociocultural în teoria managerială

Abordarea organizației ca un fenomen sociocultural este un subiect care se impune în teoria managementului. În a doua jumătate a secolului al XX-lea, civilizația intră într-o nouă fază de dezvoltare - cea postindustrială, la baza căreia se află noi forme şi metode de activitate a omului. Analiza tendințelor contemporane din diferite domenii: economie, politică, filosofie etc. demonstrează că are loc o reevaluare a valorilor, se efectuează o tranziție de la paradigma *homo sapiens*, în conformitate cu care rațiunea umană este capabilă să soluționeze problemele sociale şi economice, să cunoască, să explice şi să transforme natura şi societatea, la paradigma *homo intelligens*, care se referă la un nivel calitativ nou de dezvoltare a gândirii omului - nivelul sinergetic, trăsăturile caracteristice ale căruia sunt sintetismul, conştientizarea succesului, necesitatea existenței contrariilor ca sursă de dezvoltare, integritatea drept condiție necesară de supraviețuire a oricărui sistem, unirea forțelor cu scopul de a obține avantaje comune. Se modifică statutul omului în univers: de la dominație la colaborare cu natura şi societatea. Are loc reorientarea de la principiile totalitarismului, dictaturii, dominației, absolutismului la valorile pluralismului, colaborării, comunicării, inteligenței, sinergiei. În ceea ce priveşte evoluția socială şi economică a țărilor lumii, se trece de la modelul linear de dezvoltare, în conformitate cu care societățile urmează una şi aceeaşi schemă de dezvoltare, deosebindu-se doar prin mersul cronologic, la modelul polilinear de dezvoltare, care exprimă pluralitatea diferitelor perspective.

Procesele de informatizare, globalizare şi schimbare accelerată care au loc la nivelul social general impun noi cerințe față de practicile organizațiilor şi ale membrilor lor. Managementul centrat pe control, preocupat de raționalitatea organizării şi de modul de personalizare a sarcinilor de muncă şi a rezultatelor, astăzi se axează tot mai mult pe cultura organizațională. Stilul autoritar de gestiune determinat de paradigma „omul e stăpânul universului" este înlocuit de cel existențialist, unde omul apare ca o ființă emotivă, expansivă, antrenată în căutarea *rostului* activității sale. Astăzi se vorbeşte tot mai mult despre o lume organizațională în care se valorizează mai mult decât în trecut cunoştințele, talentele, motivațiile şi spiritul inovativ. Acestea sunt atribute ale oamenilor, care construiesc structurile, practicile, cultura organizațională. Conducerea este factorul strategic în procesul de structurare şi eficientizare a organizațiilor, iar succesul în viitor va depinde, în măsură considerabilă de căutarea, descoperirea şi folosirea eficientă a „conducătorilor talentați", persoane imaginative, pline de curiozitate, perseverente, muncitoare, centrate pe idei, capabile de a încuraja diversitatea, atente la provocările mediului, disponibile să transforme viziunea în realitate. Conducerea eficientă înseamnă, înainte de toate, capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele scontate.

Managementul ca activitate practică a apărut o dată cu diviziunea muncii şi traiul omului în grupuri organizate. Ca ştiinţă managementul a parcurs în procesul formării sale mai multe etape, de la o teorie axată pe ierarhia rigidă şi raţionalism spre recunoaşterea intereselor şi necesităţilor oamenilor. Pot fi delimitate următoarele concepţii despre rolul omului în procesul de producere :

1. Teoria clasică. *Omul mecanic* - în producţie este examinată doar funcţia lui - munca, măsurată în cheltuieli de timp şi salariu. Subiecte ca diviziunea muncii, stabilirea ierarhiei autorităţii şi extinderea controlului sunt considerate de maximă importanţă în constituirea unei organizaţii eficace. S-a propus o raţionalizare, atât a activităţilor managerilor, cât şi a funcţiilor lucrătorilor printr-o organizare „ştiinţifică" a muncii (F.Taylor, F.Gilbreth, L.Gilbreth).

2. Teoria organizaţiei birocratice. *Omul birocratic* - deţine un rol formal într-o ierarhie, iar conducerea este efectuată prin mecanisme administrative (principii, metode, delegări, funcţii). Sunt elaborate teorii de activitate birocratico-administrative (M.Weber, H.Fayol).

3. Şcoala relaţiilor umane. *Omul social* – exprimă nevoia de contact social, de comunicare. Sunt dezvăluite astfel de subiecte ca motivaţia angajaţilor, comunicarea interpersonală şi stilul de conducere. Este elaborată concepţia relaţiilor umane (E.Mayo) şi a resurselor umane (A.Maslow, D.McGregor, R.Likert, C.Argyris, F.Herzberg).

4. Şcoala sistemelor sociale. În cadrul acestor teorii organizaţiile sunt privite ca sisteme complexe de oameni, sarcini şi tehnologii. *Omul administrativ* - pe prim-plan se axează problemele de luare a deciziilor. Premisa de bază a acestui model explicativ porneşte de la recunoaşterea limitelor practice ale raţionalităţii umane, care determină necesitatea concentrării în procesul decizional pe descoperirea şi selectarea alternativelor „satisfăcătoare" şi nu a celor „optime" (H.Simon, J.March, R.Cyert). *Omul adaptiv* - în situaţia în care dependenţa de mediu a sistemelor sociale devine tot mai evidentă. Aici există trei tendinţe principale: 1) cibernetico-sistemică (R.Ackoff); 2) social-organizatorică (T.Parsons, A.Etzioni); 3) socio-tehnică (A.Rice, P.Lowrence).

5. Managementul modern. *Omul simbolic* - un actor strategic, o fiinţă care în orice moment trebuie să examineze şi să scruteze condiţiile existenţei sale. Cei mai recenţi teoreticieni ai managementului au adoptat o perspectivă strategică, care include asemenea factori ca misiune de organizare, viziune, cultură organizaţională, valori, structură organizaţională, conducere, relaţia cu mediul extern, satisfacerea clientului. Apare noţiunea de capital uman, ca principalul subiect şi obiect al managementului.

În acest paragraf nu se urmăreşte scopul de a trece în revistă evoluţia teoriilor despre management, ci de a identifica şi descrie schimbările paradigmatice fundamentale, produse la nivelul managementului prin trecerea de la societatea industrială la cea postindustrială.

Diversele paradigme, desemnate uneori ca metafore, dezvăluie diferite aspecte şi interpretări ale managementului. G.Morgan susține că „este nevoie de a învăța să îmbrățișăm diferite perspective, deoarece nu există o singură teorie sau metaforă care să ne ofere un punct de vedere atotcuprinzător şi nu poate exista o „teorie corectă" care să organizeze întreaga activitate a omului" [104; p.17]. Adoptarea de către manager a unei paradigme sau a alteia poate produce efecte diferite. Cel mai adesea în organizații se aplică mai multe paradigme, deoarece fiecare dintre ele dezvăluie anumite aspecte ale modului de organizare.

Abordarea raționalistă presupune că organizațiile sunt instrumente pentru atingerea unui scop. Structura internă a organizațiilor este proiectată astfel încât să poată contribui la realizarea obiectivelor. Promovarea şi extinderea abordării raționaliste în management s-a produs aproape simultan în S.U.A. şi Europa la sfârşitul secolului al XIX-lea, începutul secolului al XX-lea. Cei mai de seamă reprezentanți ai acestei teorii sunt F.Taylor, H.Fayol, M.Weber. Ei si-au concentrat atenția asupra structurii organizațiilor, ignorând, în acelaşi timp, acțiunea şi comportamentul real al participanților. F.Taylor, H.Fayol erau preocupați de căutarea şi descoperirea unor principii universale de organizare, administrare şi conducere. H.Fayol arată că funcțiile managementului - *a prevedea,* a evalua viitorul şi a-l pregăti; *a organiza,* a dota o întreprindere cu tot ceea ce este necesar pentru funcționarea ei; *a comanda,* pentru a se obține rezultate; *a coordona,* în scopul realizării unei armonii între toate compartimentele firmei; *a controla,* a verifica dacă totul se conformează programelor adoptate, obiectivelor stabilite, ordinelor date, principiilor şi regulilor admise - sunt caracteristice tuturor organizațiilor. Pentru a înțelege rolul şi importanța culturii organizaționale în activitatea managerială este necesar a identifica şi a cunoaşte conținutul funcțiilor manageriale. Cercetarea procesului muncii, a timpului şi a principalelor etape ale acestuia a avut ca urmare raționalizarea muncii executanților prin utilizarea unor metode noi, programarea comportamentului muncitorului după o schemă rațională. Drept rezultat, a crescut foarte mult productivitatea muncii, dar şi conflictul dintre muncitori şi manageri.

O contribuție deosebită la dezvoltarea gândirii manageriale a adus M.Weber, care a elaborat teoria organizației birocratice, definind trăsăturile esențiale ale unei organizații ideale: specializare, ierarhie, reguli şi norme, disciplină, promovare în bază de competență. Weber consideră că această formă organizațională, fiind bazată pe un sistem de reguli şi reglementări formale, pe o ierarhie a autorității asociată fiecărei poziții organizaționale, pe impersonalitate şi imparțialitate, va contribui nu numai la raționalizarea organizațiilor, dar şi a întregii vieți sociale. Teoreticienii menționați mai sus sunt considerați „clasici" ai abordării raționaliste, în următoarele decenii fiind aduse şi alte şi contribuții la definirea şi analiza organizațiilor din perspectiva sistemului rațional.

Abordarea managementului „clasic” a fost unilaterală, fiind preocupată de raționalizarea organizațiilor prin eficientizarea sistemelor şi tehnicilor de organizare a muncii şi conducerii, şi ignorând aspectele social-umane ale muncii. Numeroşi sociologi şi psihologi au supus unor critici vehemente conceptele clasicilor, interesați de creşterea eficienței activităților la nivelul lucrătorilor, şi care considerau secundară sau chiar ignorau personalitatea. Abordarea managementului prin prisma comportamentului uman a fost realizată de către E.Mayo, C.Argyris, R.Likert, E.Trist, D.McGregor, A.Maslow, F.Herzberg, E.Schein, M.P.Follet, C.Barnard, H.Mintzberg, R.M.Kanter, P.Senge, Ch.Handy, T.Peters, T.Deal, A.Kennedy ş.a., care şi-au propus să explice locul şi conduita omului în cadrul organizației, atât dintr-o perspectivă individuală, cât şi dintr-una de grup. Orice încercare de analiză a culturii organizaționale presupune, înainte de toate, cunoaşterea şi înțelegerea principalilor factori ce determină şi influențează comportamentul oamenilor în organizații.

Opunându-se concepției tradiționale „tayloriste”, care privilegia motivația prin prime, E.Mayo a identificat fundamentele noneconomice ale satisfacției din muncă, demonstrând că individul nu reacționează neapărat numai la stimulente economice, el fiind, totodată, un produs al sentimentelor personale şi al implicărilor emoționale. Fiind preocupat, în special, de relațiile umane, Mayo conchide că deoarece munca industrială este o activitate de grup, dorința de a fi apreciat de către colegi este adeseori mai importantă decât remunerarea. Angajații încearcă o mare satisfacție când sunt conştienți de faptul că formează echipe de indivizi solidari şi nu sunt simple mecanisme ale unei maşini. Managementul eficient presupune conducerea oamenilor şi nu manipularea roboților. Faptul că fiecare se simte valorificat şi responsabil de performanțele sale, sentimentul că aparține unei echipe au o importanță mult mai mare. „Dorința de a fi o parte a grupului, de a se simți bine cu colegii de lucru, ceea ce se numeşte instinct uman de asociere, este mai presus decât simplul interes individual şi decât logica judecăților pe care au fost fondate atâtea principii de dirijare false”, constată Mayo [201; 566-567]. El a promovat ideea că abordarea problemelor conducerii din perspectiva relațiilor umane va conduce la armonie organizațională, la creşterea satisfacției oamenilor şi la o eficiență sporită a muncii.

După părerea lui E.Mayo, societatea industrială a distrus normele sociale tradiționale şi formele de colaborare, ceea ce a condus la apariția indivizilor incapabili de a se adapta la noile condiții. Este necesară crearea unei atmosfere de cooperare spontană în industrie, care ar contribui la întărirea valorilor tradiționale în societate în general. Această problemă poate fi soluționată de elita administrativă, care trebuie să elaboreze metode de dezvoltare a colaborării sociale. Organizarea echipelor de muncă, dezvoltarea şi menținerea coeziunii membrilor acestora trebuie să fie principala preocupare a conducerii. Considerăm că în condițiile actuale, când au loc schimbări cardinale în societate, ideile lui Mayo sunt cât se poate de actuale.

Dincolo de necesitățile fizice şi sociale omul aspiră ca munca pe care o realizează să-i ofere, totodată, şi recunoaştere socială, împlinire, posibilitatea exprimării capacităților sale. Preocupat de dezvoltarea potențialului individului în cadrul organizației, C.Argyris menționează că oamenii şi organizațiile trebuie să înlăture contradicțiile dintre intenții şi acțiunile lor reale, să dezvăluie sensul valorilor şi al ipotezelor care determină comportamentul, elaborând şi controlând tipurile alternative de comportament şi sistemul de valori. Argyris ajunge la concluzia că fiecare individ are un potențial, care poate fi dezvoltat sau infirmat de organizație şi de grupul în care el lucrează. Din păcate, conducătorii şi chiar colegii suferă adesea din cauza lipsei de „încredere interpersonală" pentru a permite dezvoltarea acestui potențial. Analizând maniera în care organizațiile fac față adaptării la schimbare, se întreabă: „cum să împaci discursuri adesea contradictorii între tradiția culturii întreprinderii, stabilirea şi persistența unor valori şi crearea unor premise şi condiții pentru realizarea elementelor inovatoare ale culturii; promovarea inițiativei şi respectarea procedeelor; gândirea creativă, spre perspectivă fără a uita de prezent, de salariu; a coopera cu mediul extern fără a uita de concurență?" [8; p.75]. Drept răspuns, Argiris propune două modele: 1) principalul obiectiv al conducătorului care aparține de primul model este evitarea oricărei modificări a statutului său şi a situației sale personale, impunând altora schimbarea, considerată necesară. Dar, acționând în mod autoritar, el trezeşte neîncrederea angajaților şi suferă eşec; 2) pregătindu-se de schimbare, conducătorul provoacă o discuție, în urma căreia află o soluție, acceptată de ceilalți. Rezistența la schimbare este unul din obstacolele majore pentru transformarea culturii organizaționale, conchide C.Argyris.

Axându-şi ideile pe noțiunea de încredere, D.McGregor a formulat cunoscutele teorii: teoria X - principiul fundamental al conducerii se referă la îndrumare şi control prin exercitarea autorității, şi teoria Y - principiul fundamental al conducerii este integrarea, crearea condițiilor organizaționale şi a mecanismelor prin care oamenii pot să-şi realizeze cel mai bine necesitățile şi scopurile. Pentru a realiza în modul cel mai eficient obiectivele organizaționale este necesar a le armoniza cu scopurile şi necesitățile membrilor organizației. D.McGregor a demonstrat că managerul influențează foarte mult comportamentul subalternilor şi climatul sociopsihologic din organizație, eforturile lui fiind orientate spre crearea condițiilor care facilitează integrarea scopurilor organizației cu cele individuale ale membrilor ei. Meritul deosebit al şcolii resurselor umane constă în introducerea conceptului de management participativ. Ei vedeau practicile participative ca modalități de determinare a angajamentului real al oamenilor în organizație şi în realizarea personală. Perspectiva deschisă de teoria resurselor umane în înțelegerea şi interpretarea relațiilor dintre oameni şi organizații a contribuit la stimularea unui număr mare de cercetări dedicate tematicii conducerii, motivației şi satisfacției în muncă, proceselor de schimbare organizațională.

Oricât de bine ar fi organizată activitatea şi oricât de buni ar fi angajaţii, rezultatul activităţii poate fi negativ în lipsa unei motivări adecvate a acestora. Ceea ce motivează o persoană este o anumită nevoie, care trebuie satisfăcută, iar aceasta dă naştere altei nevoi. Teoria motivaţiei, formulată de către A.Maslow, presupune că toate necesităţile oamenilor pot fi clasificate în nevoi: *fiziologice*: hrană, adăpost, odihnă; *de securitate fizică şi socială*: apărare împotriva agresiunilor, ocrotirea sănătăţii, asigurare în caz de invaliditate sau de bătrâneţe; *sociale:* de afiliere la diverse grupuri, dragoste şi acceptare în colectivitate; *recunoaştere socială*: stimă şi respect, prestigiu, apreciere, satisfacţie; *autorealizare şi autoperfecţionare*, manifestate prin realizarea şi afirmarea capacităţilor şi talentelor [218; p.282]. Maslow a ierarhizat necesităţile umane pornind de la cele biologice, comune şi altor specii, la cele proprii numai omului, generate de mediul în care acesta trăieşte. După satisfacerea nevoilor fiziologice, apare necesitatea de siguranţă, apoi cea de a face parte din societate. În vârful piramidei se află nevoia omului de a-i fi recunoscute valoarea şi capacităţile, urmată de realizarea în planul creaţiei culturale. Odată ce o nevoie este satisfăcută, încetează să mai fie importantă şi apare alta. Numai necesităţile nesatisfăcute pot fi considerate motivatori ai comportamentului, respectiv forţe ce influenţează acţiunile unei persoane.

O altă teorie a motivaţiei a fost dezvoltată de F.Herzberg, cunoscută sub formularea de „teoria celor doi factori". El explică că oamenii ar avea două tipuri de necesităţi: *biologice*, de evitare a suferinţei, şi *umane*, de dezvoltare psihologică, cărora le corespunde două tipuri de factori: *de igienă* şi *motivatori*. Factorii motivatori sunt cei ce produc o satisfacţie înaltă, fiind legaţi direct de conţinutul activităţii de muncă, iar factorii de igienă sunt cei care produc o satisfacţie scăzută sau insatisfacţie, întrucât sunt legaţi doar de mediul muncii. Factorii de igienă nu au capacitatea de a motiva comportamentul, ei pot contribui doar la dispariţia sentimentelor de insatisfacţie. Factorii care produc satisfacţie au în vedere propria realizare, recunoaşterea, responsabilitatea, promovarea şi dezvoltarea, ei sunt factorii motivatori ai comportamentului. Herzberg a reuşit să diferenţieze aceste două categorii de factori: motivatori, care se referă la conţinutul muncii şi cei responsabili de generarea satisfacţiei sau insatisfacţiei în muncă, şi care se referă la contextul muncii. Factorii de igienă şi cei motivatori nu se substituie între ei, ci se află în raport de complementaritate [69]. Trebuie să spunem că studierea satisfacţiei în muncă reprezintă unul dintre cele mai controversate domenii de cercetare, deoarece există un număr mare de variabile ce trebuie analizate: conţinutul şi contextul muncii, tipul de personalitate, condiţiile sociale şi culturale etc.

Eficienţa oamenilor în muncă, angajamentul, loialitatea şi entuziasmul faţă de organizaţie şi scopurile sale, satisfacţia obţinută în muncă depind, în mare măsură, de gradul de corespondenţă dintre aşteptările oamenilor cu privire la ceea ce trebuie să le ofere şi să primească de la organizaţie şi aşteptările organizaţiei cu privire la ceea ce ar trebui angajaţii să ofere şi să primească în schimb.

Contractul psihologic exprimă convenţia tacită care uneşte indivizii unei organizaţii, defineşte ceea ce un angajat aşteaptă de la conducere, nu doar în termeni economici (salariu, condiţii de muncă etc.), dar şi în termeni psihologici (modul în care este văzut la postul său şi încurajat să-şi dezvolte cunoştinţele şi responsabilităţile). E.Schein e convins că numeroasele conflicte decurg din ruptura acestui contract, chiar dacă cauza lor pare a fi economică. Contractul psihologic nu funcţionează doar în sens unic, el include, de asemenea, speranţele pe care le pune întreprinderea în angajaţii săi, de exemplu, loialitatea şi asiduitatea. Existenţa acestui contract are avantajul de a lua în considerare atât necesităţile persoanei, cât şi ale organizaţiei, în dinamica lor. Conceptul conex este cel de „ancorare profesională", care se referă la modul în care indivizii se percep ei însuşi în cadrul organizaţiei, ceea ce-i încurajează să facă o carieră şi să-şi dezvolte talentele. „Cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi şi valori în percepţie proprie, apar în urma primelor experienţe profesionale: competenţă tehnică / funcţională, managerială, siguranţă, autonomie şi creativitate" [135; p.37].

Ţinem să menţionăm aici că motivaţia nu poate fi analizată doar prin raportare la necesităţile umane, deoarece ea este determinată, în măsură considerabilă, de valorile individuale şi de cele culturale, specifice societăţii în care trăiesc oamenii şi în care se confruntă cu diferite experienţe de muncă în anumite contexte organizaţionale. Datorită imensităţii motivaţiilor şi a necesităţilor umane, reacţia individului este guvernată de diferite variabile, în funcţie de situaţie şi de momentul concret. În procesul motivării pentru muncă intervin anumite condiţii care se asociază cu blocarea sau activarea motivelor individuale ale participării în muncă. Atitudinea faţă de muncă rezultă din experienţele anterioare sau din cele ale rudelor, colegilor etc. şi se manifestă sub formă de orientări, aprecieri, înclinaţii, care favorizează sau dezaprobă munca. Normele, valorile, credinţele specifice societăţii în care a fost educată o persoană vor determina comportamentul acesteia. Motivele personale sunt confruntate cu scopurile şi valorile preţuite social, care au o importanţă pentru afirmarea personală. De asemenea, raţionalitatea organizării tehnico-economice a activităţii într-o organizaţie poate genera posibilităţile de afirmare profesională sau poate multiplica barierele în calea realizării motivelor de participare.

Pentru ca organizaţia să supravieţuiască este important ca toţi membrii ei să coopereze voluntar întru realizarea obiectivelor comune. C.Barnard atenţionează asupra faptului că realizarea obiectivelor organizaţiei depinde de acordul sau consimţământul participanţilor. Autoritatea este dependentă de credinţele celor ce o acceptă, „decizia privind autoritatea pe care o are un ordin aparţine persoanelor cărora le este adresat acesta şi nu persoanelor cu autoritate, care dau ordine" [9; p.163]. Adevărata misiune a managerului este de a gestiona valorile organizaţiei şi de a asigura motivaţia angajaţilor.

Abordând organizația din perspectiva sistemelor naturale, C.Barnard consideră că aceasta reprezentă un ansamblu de ființe umane, care acționează din motivații individuale. Orice organizație formală este compusă din mai multe grupuri, mai mici şi mai puțin formale, ale căror obiective particulare trebuie puse în serviciul obiectivelor întregii întreprinderi. Este necesară o interacțiune continuă între organizarea formală şi cea informală. Pentru ca o organizare informală să fie eficientă, ea trebuie să creeze o organizare formală, care are rolul de a explica atitudinile şi relațiile existente în cadrul structurii informale. La rândul său, organizația formală creează în mediul ei grupuri informale, care au scopul de a proteja individul de dominația organizației formale şi care apar, totodată, ca mijloc de coeziune şi comunicare între persoane. Barnard evidențiază elementele fundamentale ale eficienței comunicării: membrii organizației trebuie să ştie care sunt canalele de comunicare; să aibă acces la un canal formal de comunicare; circuitul comunicării trebuie să fie cât mai scurt şi direct. Structurile informale au rolul de a facilita comunicarea, de a menține coeziunea iar managerul trebuie să creeze şi să dirijeze acest sistem de comunicare. Rolul conducătorului, consideră Barnard, este de a crea şi de a dirija sistemul de comunicare, de a-i motiva pe angajați să realizeze obiectivele organizației şi de a formula şi difuza pe larg şi în mod clar aceste obiective.

Un cunoscut teoretician al managementului, M.P.Follett, consideră că pentru a conduce eficient managerul trebuie să se dezică de relațiile formale cu subalternii, să fie lider recunoscut de ei şi să nu se bazeze pe puterea care i-o acordă funcția. Managementul semnifică „arta de a obține rezultate prin intermediul acțiunii oamenilor". În opinia lui Follett, una dintre cele mai importante probleme manageriale este armonizarea şi coordonarea eforturilor grupurilor de muncă. Managerii şi muncitorii trebuie să fie parteneri, care lucrează pentru atingerea aceloraşi scopuri. Deşi noțiunile de manager şi lider nu sunt sinonime, ele nu sunt nici incompatibile. A fi manager nu înseamnă a fi şi lider, iar în calitate de lider nu este necesar de a se asuma şi funcțiile managementului. Şi totuşi, în urma schimbărilor care s-au produs la nivel social şi organizațional, astăzi se accentuează tot mai mult necesitatea integrării şi armonizării cerințelor şi elementelor specifice liderismului cu cele caracteristice managementului. În activitatea managerială se solicită tot mai mult componentele liderismului. În viziunea modernă antreprenorul este un lider puternic, imaginativ, creativ, capabil de a-şi asuma riscuril. „Esența întreprinderii de afaceri este actul antreprenorial, un act al asumării riscului economic", afirmă Drucker [187; p.193]. În organizația antreprenorială puterea este concentrată în mâinile directorului executiv. Anume prin această caracteristică antreprenorul se deosebeşte cel mai mult de lider, care, la rândul său, este o personalitate carismatică cu o capacitate personală de influență. Există însă foarte multe trăsături comune ale acestor două modele de conducere: asumarea riscului, viziunea, creativitatea, sesizarea oportunităților etc. Antreprenorul poate fi fondatorul unei organizații, managerul-proprietar sau liderul inovator al unei organizații.

Performanța în organizații depinde în mare măsură de calitatea conducerii exercitată de managerii săi. Analizând activitatea managerială H.Mintzberg a conturat trei mari categorii de roluri manageriale: interpersonale, informaționale şi decizionale. Tipurile de responsabilități asociate rolurilor interpersonale sunt: *figură reprezentativă*, managerul serveşte mai degrabă ca simbol al firmei sale, decât ca un factor de decizie activ; *lider*, poate fi exercitat prin acțiuni directe, când selecționează, îndrumă, răsplăteşte şi disciplinează subordonații şi prin acțiuni indirecte: crearea unui climat motivațional optim, găsirea unor modalități de încurajare, de obținere a devotamentului personalului, armonizarea intereselor individuale cu obiectivele organizației; *legătură*, prin care managerul stabileşte o rețea de contacte cu persoane sau grupuri din cadrul sau din afara organizației. Rolurile prin care descriu aspectele informaționale ale activității manageriale sunt: *monitorizare*, prin care managerul încearcă să descopere informații importante despre mediul intern şi extern al întreprinderii; *difuzor de informații către ceilalți*, subordonați sau persoane-cheie din cadrul organizației; *purtător de cuvânt*, transmite mesaje către mediul extern pentru a promova atât imaginea organizației, cât şi necesitățile ei. Rolurile care reprezintă procesul decizional sunt: *antreprenor*, semnifică preocuparea permanentă a managerului pentru perfecționare şi adaptare la condițiile schimbătoare ale mediului, inițiază acțiuni pentru schimbarea organizației conduse, care cel mai adesea se manifestă sub forma unor proiecte de dezvoltare; *factor de soluționare a conflictelor*, se ocupă de problemele apărute ca urmare a conflictelor dintre subordonați, deoarece nici o organizație nu poate fi atât de perfect standardizată sau de bine condusă încât să poată lua în calcul orice contingență viitoare; *factor de alocare a resurselor*, managerul trebuie să decidă asupra modului cum să distribuie resursele; *negociator*, realizează majoritatea negocierilor cu indivizi sau cu alte firme. Exercitarea acestui rol implică un schimb permanent de informații, contacte, tratative, acorduri [101; p.15]. Importanța acestor roluri este dependentă de nivelul de management şi de tehnologia utilizată. Fiecare manager posedă anumite abilități, şi în dependență de acestea i se atribuie un anumit rol. Deşi este evident că în orice activitate managerială aceste roluri nu pot fi despărțite unele de altele, la fel de adevărat este că echilibrul lor se poate schimba în funcție de mai multe variabile: nivelul de conducere, mărimea organizației, tipul de activitate, cultura organizațională etc. Prin accentuarea caracteristicilor celor trei seturi de roluri, pot fi mai uşor evidențiate combinațiile acestora, cât şi modul lor de integrare în funcție de variabilele menționate.

Creşterea productivității muncii este problema centrală a oricărei întreprinderi, consideră P.Drucker, iar succesul se datorează organizării şi responsabilității angajaților. „Contrar modului de abordare a organizațiilor, care a prevalat în Occident după Machiavelli, eu insist asupra faptului că organizațiile nu trebuie să se ocupe de putere, ci de responsabilitate" [187; p.112]. Managementul înseamnă „o totalitate de funcții esențiale", nu putere. Drucker a elaborat cele cinci principii

fundamentale ale managementului: stabilirea obiectivelor firmei; organizarea producţiei şi a muncii; motivarea şi comunicarea; stabilirea metodelor de măsurare a performanţelor; dezvoltarea abilităţilor şi capacităţilor oamenilor. Activitatea de management este definită şi prin preocuparea consecventă şi de rutină în atingerea unor obiective, ceea ce presupune descifrarea funcţiilor principale ale managementului. H.Fayol a descris specificul funcţiilor manageriale, pe care le-am enumerat mai sus. Acestea sunt asociate, mai degrabă, cu îndeplinirea unor sarcini administrative. O perspectivă mai cuprinzătoare a responsabilităţilor managementului împărtăşeşte P.Drucker, care include funcţii centrate pe motivarea angajaţilor şi pe crearea unui climat mai uman de conducere.

Ţinând seama de aspectele conturate în societatea actuală, care este dominată de acţiune, experimentare, tehnologie înaltă şi „viteză de reacţie", se proiectează noi forme de organizare şi schimbare ale organizaţiilor. Întreprinderea, ca oricare altă organizaţie, este „un fenomen uman, social şi moral" [187; p.175], susţine P.Drucker, pentru care conducerea „înseamnă înălţarea privirii spre orizonturi mai înalte, ridicarea performanţei şi constituirea personalităţii omului. Nu există nimic mai important care să pună temelia pentru o astfel de conducere decât un spirit al managementului care atestă, prin practicile cotidiene ale organizării, principii stricte de conduită şi responsabilitate, standarde înalte de performanţă şi respect pentru individ şi munca sa. Noile organizaţii vor fi compuse, în mare parte, din specialişti, va fi vorba de o organizaţie bazată pe informaţie, care necesită autodisciplină, dublată de punerea accentului pe asumarea individuală a responsabilităţii în cadrul relaţiilor organizaţionale şi al sistemului comunicaţional" [187; p.195]. Ch.Handy susţine că în trecut organizaţiile erau percepute ca piese gigantice de inginerie, cu ample părţi umane interschimbabile. „Vorbeam despre structuri şi sistemele lor, despre mecanisme de control şi manevrarea lor, ca şi când întregul era o mare fabrică. Astăzi, limbajul nu mai este cel al ingineriei, ci al politicii. Vorbim despre culturi şi reţele, echipe şi coaliţii, influenţă şi putere. Noua formulă a succesului are forma unui triplu - I: informaţie, inteligenţă, idei. În această structură organizaţională, managerii vor trebui să dirijeze indivizi cu aspiraţii total diferite de cele ale muncitorilor care respectau ierarhia în trecut. Apariţia maşinilor inteligente în organizaţii necesită angajaţi inteligenţi, iar aceştia preferă să coopereze, decât să se supună" [261; p.175].

P.Senge a încercat să demonstreze că răspunsul inteligent al oamenilor la schimbările complexe care au loc în societate ar fi cel al creării „organizaţiilor care învaţă", unde oamenii îşi dezvoltă continuu capacităţile, cunoştinţele şi competenţele pentru obţinerea unei performanţe majore a întregii întreprinderi. El a identificat componentele tehnologice de dezvoltare, necesare pentru a crea o „organizaţie în care oamenii învaţă continuu cum să înveţe împreună". Acestea sunt: măiestria personală; modul de gândire şi de acţiune comun; viziunea comună; munca în echipă; gândirea sistemică, care presupune capacitatea de a percepe întregul şi nu doar părţile organizaţiei,

de asemenea şi modul de a înțelege cum acțiunea individuală poate modifica organizația" [138; p.48]. Senge este preocupat de căutarea unor soluții constructive prin care organizațiile să dobândească şi să-şi dezvolte capacități de adaptare, schimbare, inovare în scopul supraviețuirii şi al obținerii succesului în acele medii economice care se dovedesc din ce în ce mai imprevizibile, cu tehnologii extrem de sofisticate, cu organizații tot mai flexibile şi oameni tot mai independenți.

Modelul omului în economie se schimbă radical, din *homo oeconomicus* - omul economic rațional el se transformă în capital uman. „Omul a fost şi rămâne una din resursele cele mai prețioase, mult mai importante decât orice bogăție, deoarece cunoştințele şi capacitățile lui formează cel mai valoros capital - capitalului uman. Reproducerea şi acumularea capitalului uman în economie este una dintre cele mai importante şi complicate probleme, deoarece aceasta contribuie nu numai la sporirea productivității muncii, dar şi la formarea specialiştilor de elită, a calităților sufleteşti înalte. În societatea noastră cu o deosebită pregnanță se impune necesitatea argumentării ştiințifice a procesului de acumulare şi valorificare a capitalului uman" [98; p.26]. În activitatea organizațiilor „umanizarea" proceselor tehnologice, stimularea inovațiilor permite dezvoltarea potențialului organizațional. Omul nu trebuie văzut „doar ca element de bază al forțelor de producție, fără să se țină cont de complexitatea structurilor lui intelectuale, spirituale şi de mentalitate. O astfel de abordare a problemei în cauză nu corespunde cerințelor actuale" [82; p.17]. Comunitatea ştiințifică confirmă ideea că economia este, de fapt, nu altceva decât ştiința despre comportamentul oamenilor în viața reală şi a omului în interacțiunea cu semenii săi.

Una din sarcinile cercetării noastre este de a demonstra interdependența dintre cultură şi afacerile economice. Cultura organizațională presupune o confluență între *organizația economică* - necesități materiale, de producere - şi *cultură* - simboluri, atitudini, idei, valori. La prima vedere s-ar părea că între aceste două sfere ale societății şi activității umane nu există o legătură directă, ele fiind considerate până nu demult străine una pentru alta. Însă la o examinare mai atentă, ne convingem, că între cultură şi economie există relații strânse, care se accentuează în lumea contemporană. În ultimele decenii se utilizează tot mai mult termenii „knowledge economy", economia bazată pe cunoştințe, şi „information economy", economia bazată pe informație. Spiritul începe să capete preponderență, prin ştiință şi informație, chiar şi în domenii tradiționale de natură materială, precum economia. Organizațiile din noua societate a cunoaşterii necesită noi simboluri care să transmită ceea ce este cu adevărat important. *Omul simbolic* are capacitatea de imaginare a unor oportunități, care ies din tiparul categoriilor convenționale, agilitatea mentală de anticipare a acțiunilor, abilitatea de a stabili legături şi de a obține avantaje din interdependențe, capacitatea de a inventa noi combinații.

În concluzie, ținem să menționăm că în funcție de contextul social, cultural, economic în care funcționează organizația, precum şi de perspectiva adoptată de conducerea întreprinderii cu privire la natura umană, sunt adoptate anumite politici pentru stimularea performanței, care pot fi centrate atât pe folosirea cu prioritate a recompenselor financiare, a controlului şi sancțiunilor, cât şi pe utilizarea unor principii psihologice ce vizează identificarea credințelor, valorilor, atitudinilor sau emoțiilor angajaților, în vederea folosirii, modelării sau schimbării lor ca mijloc de generare a unui angajament profund pentru valorile şi cultura organizației. În aceste condiții se schimbă şi sarcinile managerului: a coordona, negocia, motiva şi integra. Inducerea angajamentului reprezintă un mecanism important, folosit în scopul constituirii unor culturi organizaționale puternice.

Se pare că sursa cea mai bogată, care i-a pasionat cel mai mult pe teoreticieni, se referă la latura umană a managementului, la ceea ce motivează oamenii în munca lor şi îi fac să fie cât mai performanți. Cercetările efectuate de către savanții menționați mai sus au deschis calea spre înțelegere mai bună a cauzelor care sporesc eficacitatea muncii, au permis a descrie cele mai semnificative aspecte ce diferențiază şcoala relațiilor umane de paradigma rațională, au atras atenția asupra varietății şi dinamicii nevoilor ce se pot constitui în motivatori ai comportamentului, au specificat conținutul activității manageriale: funcțiile, rolurile conducătorului. Conducerea eficientă presupune modificări în procedeele manageriale, care, la rândul lor, necesită schimbări radicale în relațiile dintre manageri şi subordonați. Obținerea performanței organizaționale reclamă o preocupare accentuată pentru inovație, creativitate, schimbare. Liderii de succes în organizația viitorului vor avea responsabilitatea de a crea o cultură organizațională, angajații fiind încurajați să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă, să creeze un climat în care să învețe unii de la alții. Eficiența unui conducător nu depinde numai de propriile capacități, ci şi de implicarea, sprijinul şi participarea întregului grup. Managerul trebuie să se afle într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice propria viziune, pentru ca ei să sesizeze oportunitățile şi să-şi formeze o imagine despre viitor. Această nouă perspectivă asupra comportamentului uman accentuează importanța necesităților sociale, a atitudinilor şi semnificațiilor care orientează acțiunile oamenilor.

În capitolul care urmează, vom încerca să dezvăluim conceptul de cultură organizațională, pentru a identifica unele căi de soluționare a problemelor destul de dificile cu care se confruntă oamenii, organizațiile şi societatea moldovenească la etapa actuală.

Capitolul II. **Fundamentele teoretice ale culturii organizaționale**

II. 1. Cultura organizațională - obiect de cercetare al ştiinței manageriale

Orice organizație are o cultură proprie, care reflectă istoria ei, modul de abordare a problemelor, practicile de conducere a activităților, stilul managerial, atitudinea față de risc, competiție, consumatori şi, desigur, de salariați. Cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatorii şi purtătorii culturii organizației sunt oamenii. Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori şi norme de comportament împărtăşite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire şi de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă şi de adaptare la mediul extern constituie **cultura organizațională**.

De menționat că literatura de specialitate tratează confuz termenul respectiv. Noțiunea de „organisational culture", folosită în Marea Britanie, de „culture organisationnelle" şi „culture d`entreprise", în Franța şi de „corporate culture" în S.U.A. sunt adesea utilizate ca noțiuni sinonime. Totuşi unii autori consideră că în cadrul unei organizații coexistă atât o cultură organizațională, cât şi o cultură a organizației, care pot fi separate doar relativ, la un moment dat al existenței întreprinderii sau prin implicațiile pe care ele le presupun asupra proceselor şi fenomenelor organizaționale. În opinia noastră termenii de „cultura organizației", „cultura întreprinderii" sau „cultura firmei" au acelaşi înțeles. **Cultura organizației** constă dintr-un set de reguli, norme şi valori împărtăşite de către angajați şi are drept finalitate definirea profilului cultural specific organizației, se axează pe studiul organizației ca grup sau colectivitate, accentul punându-se pe cercetarea caracteristicilor interne ale întreprinderii. Noțiunea de „cultură organizațională" este mai complexă, fiind orientată atât spre studiul mediului intern al organizației, cât şi al mediului ei extern. De fapt, între aceste două concepte şi abordări există şi se manifestă o suprapunere prin scop, dar, mai ales, prin obiectul de cercetare. Preocupările teoretice şi abordările pragmatice privitoare la cultura organizațională reflectă noua viziune asupra resurselor umane în organizația modernă şi noul tip de management implicat. Concomitent însă cultura organizațională, prin sfera sa de cuprindere şi prin implicațiile sale, depăşeşte sfera strictă a managementului organizației. „Practic, toate procesele de firmă, indiferent de natura lor - managerială, economică, tehnică, juridică etc. - sunt influențate sensibil sub raportul conținutului şi al modalităților de desfăşurare de cultura organizațională" [108; p.402].

Termenul de „cultură corporativă" este considerat de unii autori sinonim al celui de „cultură organizațională" [202], iar alții susțin că cultura corporativă este întemeiată, în mod special, de către

manageri, pe când cultura organizațională se formează în mod spontan [224]. Mai există şi părerea că organizația multiculturală are o strategie proprie privind managementul diferențelor culturale şi tinde să formeze o cultură corporațională globală [116; p.143]. Noi considerăm că **cultura corporativă** este caracteristică companiilor mari, care desfăşoară activități internaționale.

În lucrările consacrate managementului termenul **cultura afacerilor** reprezintă fundamentul gândirii, sentimentelor şi acțiunilor întreprinzătorilor, folosit cu referire la un sistem de consens, sau o înțelegere împărtăşită de oamenii de afaceri. **Cultura funcțională,** localizată în cadrul culturii organizaționale la nivelul departamentelor sau compartimentelor, ia forma microculturilor din cadrul organizației: cultura comercială, cultura financiară, cultura de producție, cultura de marketing. Termenul de **cultura industrială** evidențiază specificul ramurii industriale [104; p.113] sau al unor subramuri: industrie uşoară, industrie grea etc. **Cultura managerială** adesea se referă la manageri, la sistemul de valori, la credințele, aspirațiile, aşteptările şi comportamentele managerilor, este orientată spre realizarea obiectivelor de care sunt responsabili managerii. **Cultura profesională** se referă la modul în care persoana este educată, pregătită şi motivată pentru muncă.

O problemă controversată abordată în literatura de specialitate ține de raporturile dintre cultura organizațională şi climatul organizațional. Unii autori le suprapun integral sau parțial, în timp ce alții le consideră absolut diferite. După C.A.Huțu, separarea acestora este extrem de importantă, iar pentru a evalua corect cultura unei organizații este necesar să se efectueze un diagnostic detaliat al climatului organizațional. Dacă cultura organizațională poate fi privită ca „un cod, un sistem logic de structurare a comportamentelor şi semnificațiilor, care a trecut cu succes testul timpului şi serveşte membrilor organizației ca ghid pentru adaptare şi supraviețuire", climatul organizațional „are o arie de întindere mult mai îngustă, fiind parțial o funcție a reacției subiective a membrilor organizației la impactul culturii organizaționale şi determinând modul cum un individ împărtăşeşte principalele valori şi credințe şi participă la creația materială din cadrul sistemului" [73; p.98]. Cultura organizațională rezidă în „ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, aşteptărilor şi comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său şi-i condiționează direct şi indirect funcționalitatea şi performanțele", iar **climatul organizațional** „exprimă starea de spirit a personalului, ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât şi a evoluțiilor recente ale organizației, în special economice şi manageriale" [108; p.403]. Din cele expuse mai sus rezultă că cultura organizațională şi climatul organizațional reprezintă variabile care se influențează şi se completează reciproc.

Importanța culturii în activitatea organizațională poate fi explicată prin metaforă. G.Morgan descrie puterea explicativă a metaforei pentru înțelegerea şi analiza organizațiilor, considerând că

metafora culturii permite să privim sub un alt unghi de vedere procesele organizaționale, care se axează mai mult pe aspectul uman, decât pe metodele şi principiile organizaționale [104; 134]. Prin metafora culturii organizaționale sunt transmite diverse componente ale discursului contemporan despre întreprindere. Explorarea conținutului său pune în evidență, în acelaşi timp, convergențele şi contradicțiile lor. Metafora este un mijloc de analiză util pentru a defini realitatea dintr-o întreprindere.

Metafora acordului. Se recurge la conceptul de cultură pentru a descrie ceea ce se petrece în întreprindere din punctul de vedere al raporturilor sociale. Cultura descrie modul de funcționare a organizației după regulile ce țin de tradiție. Ea apare ca rezultat al unei alchimii subtile şi unice între proiectul fondator, autorii acestui proiect şi actorii care îl transpun în scenă. Cultura organizațională este totdeauna un rezultat provizoriu al unei lungi stratificări ale deciziilor, succeselor, eşecurilor şi ale amprentelor succesive ale generațiilor cu modul lor de adaptare la tehnicile şi metodele specifice tipului de producere în întreprindere. Întreprinderea este principiul de unire al unui grup uman, care funcționează ca o entitate relativ autonomă.

Metafora biologică. Dacă am privi organizația ca pe un organism viu, cu mecanisme de reglare internă şi capacitate de adaptare la mediul exterior, dar, mai ales, cu un destin autonom, atunci am putea afirma că întreprinderea se naşte, creşte, cunoaşte crize în dezvoltarea activității sale, „suferă" sau se „bucură" când are succes, „moare" dacă ajunge la faliment. O metaforă originală a culturii organizaționale este propusă de către C.Geertz, care avertizează împotriva pericolului de schițare analitică a culturii într-o astfel de manieră în care este maximizată integritatea socială, acolo unde, de fapt, aceasta există doar parțial, deoarece nu putem face abstracție de contradicțiile existente în relațiile dintre indivizi. O imagine potrivită a culturii organizaționale, după C.Geertz, ar fi „o caracatiță a cărei tentaculele sunt pe larg separate şi slab unite între ele la nivel nervos şi cu ceea ce la o caracatiță înlocuieşte creierul. Este o entitate viabilă, care nu poate fi învinsă într-un fel, deoarece reuşeşte între timp să se rotească şi să se protejeze" [56; p.67].

Metafora identității. A vorbi ipotetic despre existența unei culturi particulare a întreprinderii înseamnă că este vorba de o entitate omogenă şi singulară. În explorarea a ceea ce este identitatea specifică a unei întreprinderi, noțiunea de cultură se arată fecundă în măsura în care „este acea care permite cel mai bine a gândi diferența" [14; 22].

Metafora puterii. Cultura întreprinderii este frecvent considerată un instrument managerial, un mijloc de mobilizare aflat la dispoziția conducătorului. Ea nu ar fi decât o tehnică de comandă, o directivă în căutarea strategiilor, care ar permite să țină sub control raporturile sociale.

Metafora schimbării. Interesul conducătorului față de cultura întreprinderii sale porneşte adeseori de la constatarea că tradițiile culturale nu conțin în sine germenii unor schimbări inovatoare: de aici dorința managerului de a-i defini contururile, de a-i încerca forța şi gradul de permeabilitate, în cazul aplicării noilor forme de mobilizare a personalului şi a proiectelor întreprinderii. Cultura organizației mai întâi se studiază, apoi se schimbă. Un audit al culturii este necesar, mai ales, in cazul în care aceasta trebuie transformată în funcție de necesitățile de ultimă oră, fiind testată corespunderea ei cu noile valori pe care le creează o societate.

Metafora integrității. Dacă autoritatea este şubredă şi disciplina nu este suficientă pentru asigurarea organizării producției în condiții optime, atunci este necesar să se suscite adeziune, participare, să fie cointeresați membrii grupului pentru a realiza obiectivele organizației. Principiile managementului participativ sunt inseparabile de noile forme de organizare a muncii, care solicită inițiativa şi responsabilitatea tuturor. Dar mobilizarea spiritului nu se asigură prin ordin, persoana trebuie convinsă. Confirmând existența unei culturi interne, întreprinderea se dotează cu o aură, oferă un supliment spiritual, asigurare de coerență.

Metafora sensului. A spune despre cultura unei organizații că umanizează raporturile omului cu lumea, înseamnă că întreprinderea este producătoare de sens, că este capabilă să dea o semnificație activității umane, în afară de rolul de furnizor de bunuri şi servicii pentru colectivitate şi de mijloc de existență pentru salariați. În acest sens, utilizarea termenului vorbeşte despre întreprindere ca un pol al vieții sociale. Caracteristicile culturii sale vor fi atunci nu numai unul din parametrii fundamentali ai supraviețuirii întreprinderii, un factor de succes sau de eşec al activității sale economice, dar, de asemenea, un element esențial de calitate a vieții, pentru cei care lucrează aici, semnul legăturii vitale care se țese între individ şi colectivitatea unde el îşi exercită activitatea, legătura ce constituie identitatea personală. O întreprindere care nu are nimic altceva de propus angajaților decât un univers rațional, fără trăiri umane, unde este imposibil de a te manifesta, ar rata una din funcțiile sale elementare.

Puterea metaforelor culturii organizaționale rezidă în faptul că atrag atenția asupra sensului şi a simbolurilor, mai mult decât asupra aspectelor raționale ale vieții organizaționale. Viziunea asupra organizației ca a unor maşini proiectate şi construite de manageri pentru atingerea unor obiective prestabilite, şi imaginea managerului ca a unui inginer, ce proiectează, construieşte şi se ocupă de funcționarea unei maşini, au generat formele de organizare mecanice şi birocratice care au dominat sistemele de organizare a muncii de la sfârşitul secolului al XIX-lea şi care mai domină uneori chiar şi în zilele noastre. Este evident că metafora asociată acestui mod de gândire care accentuează caracterul instrumental al organizațiilor este cea a maşinii, a unui mecanism proiectat să funcționeze cât se poate de stabil şi eficient.

Atunci când vorbeşte despre cultura unei organizații, E.Schein observă că „toată lumea este de acord că «ea» există şi că este foarte importantă, dar toți au idei diferite despre ceea ce «ea» este", deoarece noțiunea de „cultură" are mai multe sensuri, iar grupurile, organizațiile sunt dificil de definit, astfel încât ambiguitatea creşte. De aceea trebuie evitate modelele superficiale ale culturii organizaționale în favoarea unor „modele antropologice mai detaliate şi mai complexe" [135; p.8].

E.Schein identifică trei niveluri de manifestare a culturii organizației:

1. **Primul nivel include artefactele**. Acesta este stratul exterior, reprezentat de simbolurile şi produsele care se concretizează în lucruri observabile, cum ar fi arhitectura, designul, vestimentația, tehnologiile, obiceiurile, ritualurile, miturile, istorioarele etc. Baza tehnico-materială a organizației influențează şi reflectă cultura sa.

2. **Valorile şi normele** dominante adoptate şi partajate de salariații organizației. Acorduri, scopuri, regulamente, norme etice, care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru şi călăuzesc politica unei organizații față de proprii angajați şi clienți. Valorile influențează înțelegerea referitoare la ceea ce este bun sau rău în cadrul organizației, ele fiind strâns legate de idealurile caracteristice unui grup uman. Normele reprezintă opinia grupului despre ceea ce este corect şi incorect. Ele se pot concretiza din punct de vedere formal în legi, iar din punct de vedere informal- în control social.

3. **Supozițiile de bază** despre viață, existența umană. Este nivelul cel mai profund, care reuneşte credințele, convingerile salariaților, concepțiile privind sensul şi modalitățile de desfăşurare a activităților în cadrul organizației. Deşi gradul de abstractizare este înalt, ele au cea mai mare influentă asupra membrilor organizației (*Anexa 4*).

Definind cultura organizațională drept „modalitatea prin care grupul de oameni îşi soluționează problemele de adaptare la mediul extern şi de integrare internă prin intermediul procedeelor, regulilor, legilor care s-au justificat în trecut şi care sunt actuale în prezent, E.Schein menționează că acestea reprezintă punctul de plecare în alegerea deciziei angajaților, metoda acceptată de acțiune, analiză şi de luare a deciziei. Membrii organizației nu se gândesc la esența acestor legi, ei de la bun început le consideră juste" [135; p.58]. Problemele de integrare internă sunt cele care țin de instaurarea şi menținerea relațiilor de muncă pozitive între membrii organizației. Metodele elaborate, care au funcționat destul de bine o perioadă mare de timp, pot fi considerate eficiente şi transmise altor generații. Schein înțelege prin cultura organizației un ansamblu de valori, practici, modele de comportare, ritualuri, tradiții care sunt transindividuale. Deşi fiecare individ le ştie şi le practică în organizație, ele dispun de o constituționalitate proprie, structurală, stabilă şi independentă de personalități. Structura culturii organizației rezultă din coerența mesajelor componentelor, din semnificațiile integrate care operează ca un tot unitar. O regulă sau o tradiție, un ritual sau o valoare se completează reciproc cu altele care au un sens în organizația respectivă.

În opinia noastră, cultura organizațională include următoarele elemente:

Sistemul de valori constituie elementul esențial al culturii organizaționale. Sub acest aspect cultura organizațională este definită ca un sistem de valori-cheie, de concepții, modalități de înțelegere şi norme stabilite pentru membrii unei firme. Sistemul de valori îşi pune amprenta asupra concepției organizației privind etica afacerilor, care se referă la comportamentul agenților economici, al angajaților, patronilor şi managerilor.

Regulile instituționale pot fi: ***formale***, implementate prin reglementări oficiale, de natură organizatorică (regulamentul de ordine interioară, de organizare şi funcționare, descrierile funcțiilor şi posturilor), şi ***informale***, care, deşi nu sunt consemnate în nici un document, au o mare influență asupra comportamentului în organizație. Regulile instituționale reglementează relațiile între indivizi şi se aplică tuturor membrilor organizației în cadrul activității cotidiene. Acestea sunt reguli, care definesc apartenența la o organizație şi corespund cerințelor obiective ale specificului organizației. De exemplu, în organizațiile care îşi propun să promoveze noul, susțin creativitatea şi inovarea ca valori esențiale, consolidate prin simboluri şi norme specifice, se stimulează dorința de perfecționare, încercarea noilor soluții, se tolerează, în anumite proporții eşecul. Normele de susținere a acestor valori vor consta în: libertatea de acțiune acordată indivizilor, încrederea în capacitățile lor, în comunicări rapide şi neoficiale, control redus, eludarea unor niveluri ierarhice în adoptarea anumitor decizii etc.

Modalitățile concrete prin care cultura organizațională îşi exteriorizează prezența şi influențează organizația se manifestă prin următoarele elemente: produsele artificiale fizice, simbolurile, istorioarele şi miturile, ritualurile şi ceremoniile, limbajul, statutul şi rolul salariatului.

Produsele artificiale fizice sunt componentele cele mai tangibile ale culturii organizației: mijloacele materiale, utilajele, obiectele de inventar, instalațiile, aparatele, mijloacele fixe, arhitectura, designul, mobilierul, vestimentația, figuri şi obiecte care reprezintă anumite semnificații.

Simbolurile culturale servesc pentru exprimarea anumitor concepții şi promovarea anumitor valori în cadrul întreprinderii. Ele pot oferi semnificații sau înțelesuri comune asupra unor elemente organizaționale de interes comun, sub diferite forme, cum ar fi un obiect, un eveniment, o formulă, semne distinctive de statut, stiluri vestimentare, recompense, activități, expresii verbale etc., care transmit un mesaj. Simbolurile nu numai că afectează modul în care oamenii percep evenimentele, ci influențează şi acțiunile lor. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă valorile, idealurile, credințele şi aşteptările acceptate de salariații organizației. Simbolurile sunt configurate în idei, sentimente, trăiri şi imagini despre sine şi despre fenomene din organizație şi care se manifestă în viața cotidiană.

Miturile organizaționale pot fi: 1) istorice, care țin de fondatorii întreprinderii sau de evenimentele strategice, excepționale; 2) raționaliste, ce stabilesc relația cauză-efect a unei acțiuni trecute şi oferă legitimitate unor acțiuni asemănătoare în viitor. În organizațiile cu o anumită tradiție istorioarele relatează despre o succesiune de evenimente desfăşurate în organizație la un moment dat. Aceste istorioare au un sens simbolic prin abordarea sau soluționarea unor situații umane cu implicații majore pentru întreprindere, iar povestirea lor în mod repetat contribuie la întipărirea în memoria salariaților a aşteptărilor care se degajă din cuprinsul acestora. Prin conținutul lor, miturile oferă modele de comportament pentru salariații întreprinderii.

Ritualurile - sunt elemente care exprimă valorile promovate în organizație. Ritualurile definesc anumite activități sistematice şi programate după un anumit model. Acestea pot fi cotidiene - momente petrecute împreună de membrii organizației, forme de salut, modalități de manifestare a respectului - sau pot fi ritualuri excepționale, de primire a noilor membri în colectiv, de promovare sau pensionare. Multe companii folosesc ritualuri pentru a sărbători anumite realizări. Cele mai multe ritualuri se încheie cu ceremonii. Ceremonia reprezintă un montaj artistic de grup, al cărui mod de desfăşurare s-a conturat în timp. Deşi considerate activități colective, care mențin coeziunea grupului, nu toți membrii unii organizații aderă la ele, considerându-le inutile.

Limbajul - prin limbaj oamenii îşi exprimă gândurile, sentimentele şi dorințele. Este un sistem de comunicare alcătuit din cuvinte, fraze şi expresii tipice, folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții, la evenimente sau la organizație în ansamblu.

Statutul şi rolul salariatului - definesc poziția şi prestigiul pe care salariatul le are în cadrul întreprinderii. Statutul are o triplă determinare: 1) *funcțională* - profesia şi tipul de activitate fac departajarea între diferitele categorii de salariați; 2) *ierarhică* - postul ocupat de către salariat, sfera competențelor şi a responsabilităților atribuite lui; 3) *personală* - defineşte cunoştințele, calitățile şi abilitățile membrilor organizației în îndeplinirea sarcinilor de muncă şi în relațiile cu cei din afara organizației. Potrivit acestor determinări, un salariat poate avea un statut superior sau unul inferior în raport cu altă persoană din cadrul întreprinderii. Statutul unei persoane determină rolul pe care aceasta îl joacă în cadrul întreprinderii.

Din punctul de vedere al principiilor managementului, cultura poate fi abordată sub aspecte diferite:

- Sistem de valori împărtăşite de grup.
- Nivel de dezvoltare a organizației.
- O resursă strategică a companiei.
- Purtătoare de schimbări organizaționale.

O primă abordare a culturii organizaționale prin prisma managementului aparține lui T.Peters şi R.Waterman, care în lucrarea *In Search of Excellence* ilustrează corelația dintre cultura organizațională şi caracteristicile modului de conducere şi organizare a întreprinderilor care au obținut performanțe apreciabile. Ei consideră cultura organizațională ca fiind „rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în spiritul excelenței". Modelul „7- S" (*structure, strategy, systems, skills, staff, style, shared values*) evidențiază şapte variabile organizaționale: structură, strategie, sistem, competențe, salariați, stil de conducere, valori comune. În centrul modelului se află valorile comune, care constituie elementul cel mai important. Acțiunile oamenilor sunt determinate de doi factori: necesitatea de adaptare şi necesitatea de a păstra particularitățile lor individuale. Companiile care au obținut performanțe asigură satisfacerea acestor două necesități ale membrilor lor. Conservatorismul cultural este unul al consecvenței şi coerenței valorice şi al învățării permanente. Cele mai importante criterii ale performanței sunt calitatea şi orientarea spre consumator, însă accentul principal el îl pune pe modernizarea şi simplificarea organizațiilor. Peters consideră perfecte acele companii, care sunt „perfecte în esența lor": „Metodele nu înlocuiesc cugetul pentru acele companii care ştiu să păstreze simplitatea lucrurilor în lumea complicată" [233; p.143]. El critică cultul „gigantismului" şi în mod indirect teylorismul cu concepția sa de specializare îngustă a muncii, militând pentru ca lucrătorilor să li se dea mai multă libertate în acțiuni şi să fie controlați mai puțin. T.Peters ca şi F.Taylor consideră că viitorul performant al întreprinderilor depinde de oameni. Însă, spre deosebire de Taylor, este de părerea că conducerea eficientă a oamenilor trebuie să se bazeze pe un control indirect, pe stimularea creativității.

Efectuând un studiu comparativ al managementului din Japonia şi S.U.A. R.Pascale aplică modelul factorilor „7- S", divizând-ui în „duri": strategia, structura, sistemul şi „flexibili": stilul managerial, valorile, competența, angajații. El ajunge la concluzia că firmele performante îşi elaborează strategia şi mijloacele lor de realizare în concordanță cu valorile, care sunt tot atât de importante ca şi profitul. Valorile comune - „obiectivele superioare" - reprezintă „cheia ascunsă a puterii factorilor „flexibili", care cimentează elementele modelului. Pascale a accentuat importanța „obiectivelor superioare", a valorilor împărtăşite în calitatea lor de furnizori ai unei rațiuni superioare de a acționa. Pornind de la obiectivele majore ale întreprinderii, R.Pascale şi A.Athos percep întreprinderea ca o entitate, alcătuită din operațiile interne, salariați, piața de desfacere, relațiile întreprinderii cu societatea şi statul. Referitor la factorii S „duri", remarcă că întreprinderile americane se aseamănă cu cele japoneze, o diferența existând între factorii S „flexibili". Întreprinderile americane au tendința de a cheltui cu risipă resursele umane, în timp ce la japonezi relațiile patron - subordonați sunt mult mai productive şi cooperante, lucru firesc dacă luăm în considerare valorile de interdependență şi consens din cultura lor [111; p.134]. Din cele expuse mai

sus rezultă că valorile comune ale organizației sunt generate de condițiile activității antreprenoriale. Formarea integrității sociale, a unui sistem de valori, a misiunii organizației, planificarea strategică, orientarea spre un termen lung de activitate, reprezintă părți constitutive ale culturii organizaționale. În același timp, conținutul lor este diferit, adică în fiecare organizație valorile au specificul lor, misiunea, stilul de conducere și abilitățile personale ale membrilor organizației sunt diferite. Modul în care se realizează activitatea antreprenorială în organizație imprimă acesteia un colorit individual, o personifică, adică fiecare organizație este individuală și irepetabilă după structura sa. Din acest punct de vedere cultura organizațională poate fi caracterizată ca fiind una specifică, drept un sistem de relații, acțiuni și interacțiuni, care se realizează în cadrul unei activități antreprenoriale concrete, totodată, însăși cultura organizațională este o noțiune mai vastă decât ceea ce constituie structura unei organizații. Capacitatea organizației de a crea valori comune, care reunesc eforturile tuturor structurilor unei organizații, după T.Peters și R.Waterman, este unul din factorii principali ai eficienței activității antreprenoriale.

Formarea valorilor comune sau a principiilor activității organizaționale are drept obiectiv principal crearea unei imagini a organizației în societate și educarea sentimentului de „noi" colectiv. Aceste principii se proclamă în cuvântările fondatorilor ori ale managerilor, în diferite documente informaționale, materiale de reclamă, denumiri de firmă etc., de exemplu, „calitate înainte de toate", „prețuri competitive pentru o calitate ireproșabilă" ori „IBM înseamnă deservire". Misiunea și imaginea organizației se pot referi la tehnologia înaltă, calitatea superioară, mândria de a fi în frunte pe piața economică, dorința de a se menține standardul etic al serviciilor, spiritul inovator, tendința spre inițiativă etc. Reunite în sistem, toate acestea determină un „credo" al organizației.

Cultura organizațională reflectă istoria organizației, tradițiile și obiceiurile prin care se afirmă continuitatea valorilor, stabilirea și persistența unor valori. Ansamblul caracteristicilor organizației, ceea ce îi dă specificitate, stabilitate și coerență, reprezintă identitatea organizației. Cultura și identitatea dau legitimitate grupului social constituit în organizație.

O importanță deosebită pentru răspândirea principiilor fundamentale ale culturii organizației o are studierea istoriei organizației și propagarea acesteia. Apelând la istorie, la tradițiile și obiceiurile din trecut, se motivează activitatea personalului în prezent. Cunoașterea istoriei le permite angajaților să se adapteze la condițiile contemporane de funcționare a organizației, „excursul în istorie" explică de ce se petrec lucrurile așa și nu altfel. Istoria creării și dezvoltării organizației dezvăluie împrejurările în care a fost fondată întreprinderea, date și evenimente mai importante, personalități care s-au remarcat în trecut. Un loc important se atribuie descrierii evoluției activității de producție, articolelor care s-au bucurat de mai mult succes etc.

Într-o întreprindere eficientă cultura transformă strategia în rezultate concrete, constituie un factor de succes. Influența culturii organizaționale asupra eficacității funcționării sistemului strategic în management este esențială, ea fiind dominanta strategiei curente, deşi acest fapt adesea nu este conştientizat în organizație. De pe pozițiile analizei strategice cultura este considerată drept un proces de formare şi funcționare a aspectului spiritual al vieții şi activității întreprinderii. Cultura organizațională influențează asupra integrării prin comunicare, contribuie la formarea unui climat psihologic pozitiv în colectiv, orientează membrii grupului spre valorile şi idealurile comune. Pentru aceştia anume munca în colectivul respectiv are o valoare deosebită şi este o acțiune mobilizatoare. Deşi există diverse opinii privind cultura organizațională, trăsătura lor distinctivă comună rezidă în faptul că ea trebuie să fie percepută, în primul rând, ca factor ce poate fi utilizat de către conducere în scopul maximizării eficienței activității organizației, desăvârşind mecanismele de socializare a angajaților şi sporind productivitatea muncii prin motivarea personalului, consolidând integritatea socială. Îndeplinind funcția de integrare a unui grup social, cultura organizațională soluționează una din problemele principale privind funcționarea societății.

Cultura organizațională nu are o istorie independentă de cultura societății din care face parte. Fiind caracterizată ca un sistem de conexiuni, acțiuni, interacțiuni şi relații, realizate în cadrul organizației, specifice anume acesteia, în acelaşi timp, ea este un atom, o părticică a culturii național-statale. C.Michon şi P.Stern consideră că „cultura organizației este totalitatea simbolurilor, ritualurilor, miturilor, valorilor şi normelor de comportament împărtăşite de membrii unui grup uman şi care se transmit din generație în generație ca experiență de viață, este o microcultură în care îşi găsesc expresie specifică elementele fundamentale ale culturii societății: prezumții, simboluri, valori, idealuri, norme de comportament. În baza lor se integrează grupurile umane, prin intermediul acestora se efectuează controlul asupra comportamentului indivizilor" [100; p.134].

Fiecare societate îşi constituie propriul sistem de valori culturale. Schimbările din cultura mai cuprinzătoare a societății influențează modelele culturale dominante din organizație, în sensul că solicită adaptări, modificări şi ajustări. Aceste schimbări, de obicei, sunt lente şi rareori iau o amploare atât de mare, încât cultura unei organizații să nu mai poată fi recunoscută atunci când se compară cu ceea ce a fost. De cele mai multe ori se produce o conservare culturală a identității, chiar şi în condițiile când se produc mari schimbări în mediul extern. Conservarea unor modele culturale în organizație poate veni în contradicție cu schimbările culturale de amploare, care se produc în societatea globală. Anume acest lucru se întâmplă în societatea noastră. În tranziția spre economia de piață, cultura organizațiilor nu mai este adecvată noilor condiții şi influențează negativ asupra performanțelor organizației şi a modului de a fi şi de a acționa al membrilor săi. Nevoia de introducere a unor schimbări în sistemul de valori al organizației devine foarte importantă.

În concluzie, ținem să menționăm că cultura organizațională nu se formează în mod artificial sau întâmplător, ci drept rezultat al activității practice de antreprenoriat, din interacțiunea relațiilor dintre membrii organizației şi ca un răspuns la problemele ce apar în mediul intern şi în cel extern. Un rol major în formarea sau transformarea culturii organizaționale îl au conducătorii organizației, care acceptă anumite valori şi le promovează în colectiv. Dacă la început valorile poartă un caracter declarativ, pe parcursul unei perioade de timp, mai mult sau mai puțin îndelungate, ele se pot transforma în apriorice, în valori, care posedă o anumită forță motivațională. Structurându-se, valorile creează imaginea integrală a organizației. Acest proces de asimilare şi structurare în conştiința indivizilor a unor anumite reprezentări şi valori este determinat de tendința acestora de a scăpa de incertitudine în viața cotidiană.

Imaginea integrală a organizației, cultura organizației, valorile pe care individul le asimilează şi le împărtăşeşte, îi ajută să învingă unidimensionalismul său în calitate de ființă socială, să-şi găsească un loc în societate, unde la micronivelul organizației se învinge izolarea lui de alți indivizi. Această integritate, legată de activitatea antreprenorială a organizațiilor economice, este foarte importantă pentru economia de piață deoarece anume prin integritatea grupului social la nivel de întreprindere individul menține legătura cu societatea în întregime. Paradigma culturală fiind foarte importantă pentru o anumită organizație, determină, în acelaşi timp, atitudinea individului față de lumea înconjurătoare, ideile despre natură, societate, sensul activității sale. Astfel, realizarea idealului integrității poartă un caracter concret şi este legată în mod indisolubil de idealurile unor grupuri sociale, dar şi de cele ale întregii societăți.

Cultura organizațională reflectă nu numai relațiile dintre membrii unei organizații sau ale unui grup, dar şi un complex de reprezentări despre rolul organizației şi al membrilor săi. Convingerile, aspirațiile, modul de comportament reprezintă anumite elemente specifice, ce redau caracteristicile şi condițiile definitorii ale activităților realizate în cadrul lor. Mult mai importantă decât enumerarea elementelor componente ale culturii organizației este modalitatea lor constitutivă, adică gradul de integrare structurală, de coerență. Fiind determinată istoric, cultura organizațională reflectă evoluția în timp a organizației. Ea este fundamentată din punct de vedere social, creată şi păstrată de grupul de persoane care alcătuiesc organizația şi greu de modificat ca urmare a elementelor complexe cu caracter uman care o definesc. Cultura organizațională este o combinație de elemente umane conştiente şi inconştiente, raționale şi iraționale, de grup şi individuale între care se derulează complexe şi fluide interinfluențe, cu un impact major asupra funcționalității şi performanțelor sistemului respectiv.

II.2. Esența şi funcțiile culturii organizaționale

Din cele expuse în paragraful anterior putem conchide că cultura organizațională reprezintă o noțiune complexă, ce caracterizează din punct de vedere cultural o anumită organizație. După cum se ştie, organizațiile economice există pentru a produce bunuri materiale şi a oferi servicii clienților. Pentru a-şi realiza obiectivele planificate sunt necesare maşini şi tehnologii, fluxuri productive şi piața de desfacere, productivitatea şi competitivitatea produselor, iar pentru ca acestea să fie puse în acțiune este nevoie de un sistem managerial, în cadrul căruia personalul îndeplineşte funcția de conducător ori de subaltern. Organizația nu poate funcționa însă doar în baza tehnologiilor şi a ierarhiei manageriale. În cadrul întreprinderii acționează oameni, ceea ce presupune relații între ei, cunoştințe pe care aceştia le acumulează şi le aplică, mituri pe care le generează, valori la care aderă şi pe care le propun ca referință în relațiile cu lumea din jur. Fiecare organizație reprezintă atât un univers structural şi tehnologic, cât şi un univers cultural. Aşadar, există două universuri pe cât de distincte, pe atât de complementare: unul tehnologic în constituire şi raționalist în orientare, şi altul uman în constituire şi cultural în orientare.

O organizație se caracterizează printr-un sistem de valori care alcătuiesc „profilul cultural" al acesteia. Fiecare organizație este fondată pentru realizarea unui anumit scop, acțiunea umană fiind orientată spre un scop bine definit. Scopurile au prioritate în fața celorlalte componente ale organizației, întrucât doar prin raportare la ele se proiectează structura organizației. Ele sunt considerate fundamentul activităților de muncă, respectiv al responsabilităților asociate sarcinilor concrete de muncă. Deci scopul în sine presupune anumite valori. Obiectivele organizației sunt formulate sub influența opiniei publice, a plătitorilor de taxe, a clienților. Dacă nu va exista cererea pe piață, atunci va dispărea şi sensul funcționării organizației. Aceasta înseamnă că toate organizațiile au nevoie de a dobândi legitimitate, resurse, personal, clienți permanenți, necesită relații constante şi de durată, stabilitate, care, de asemenea, sunt valori organizaționale. Pentru organizația de producție o importanță semnificativă are faptul cu ce cheltuieli se obține rezultatul activității sale, care este efectul economic, dacă producția este rentabilă sau nu aduce profit. Eficacitatea economică, beneficiile, reprezintă valori organizaționale importante.

Pe lângă valorile care determină funcționarea organizației economice, din cultura organizațională fac parte valorile şi normele comportamentale. Valorile reprezintă soluții comune ale membrilor organizației respective la problemele existențiale şi determină comportamentul lor social. Pe baza acestor valori se definesc regulile vieții sociale, normele de comportament, în raport cu acestea se formează atitudinile. Organizațiile îşi poate realiza scopurile lor doar în condițiile respectării ordinii funcționale şi structurale, ceea ce reprezintă un factor al stabilității sale. Ordinea

în organizație este asigurată de comportamentul de muncă al angajaților, de respectarea disciplinei de muncă, de conştiinciozitatea personalului, de simțul responsabilității pentru îndeplinirea sarcinilor. Adesea managerii apreciază astfel de calități ca devotamentul personal, conformismul. Disciplina, responsabilitatea, stabilitatea sunt valori ce caracterizează aspectul conservativ al activității organizaționale. Însă pentru a supraviețui într-un mediu în continuă schimbare, organizațiile au nevoie de implementare a inovațiilor, de schimbare a structurii, tehnologiilor, relațiilor de producție, ceea ce înseamnă că inovația, inițiativa, creativitatea sunt valori importante orientate spre transformarea organizațională. Conservarea şi schimbarea în cultura unei organizații sunt procese complementare. Pe de o parte, modelele de comportare, tradițiile, ritualurile, miturile, stilurile de muncă se perpetuează în timp pentru a conserva o anumită identitate a organizației, iar, pe de altă parte, schimbările din cultura mai cuprinzătoare a societății solicită modificări, adaptări din partea organizației respective. Se produc schimbări în modelele culturale practicate şi atunci când se introduc tehnologii noi sau dacă se schimbă conducerea organizației. Capacitatea de a crea valori care reunesc eforturile tuturor structurilor organizației este unul din factorii majori ai eficienței activității organizaționale. Cele mai eficiente companii din lume creează un nou tip de cultură, centrat pe anumite valori şi mituri, pe succesul individual şi cel al companiei, pe competiția internă şi recompensarea succesului.

O componentă a culturii organizației este cunoaşterea, care reprezintă sistemul de cunoştințe şi abilități pe care le folosesc indivizii pentru a-şi rezolva problemele cu care se confruntă. Ea include atât teoriile, cât şi practicile, regulile cotidiene şi indicațiile pentru acțiune. Deşi se bazează pe date şi informații, cunoaşterea este legată întotdeauna de persoană. Datele şi informațiile reprezintă componentele de bază utilizate în procesul de acumulare a cunoştințelor. Însă, deşi ele reprezintă fundamentul cunoaşterii, în absența persoanelor, a abilităților, experienței, talentelor lor de a folosi informațiile disponibile sau de a oferi interpretări şi semnificații, nu putem vorbi de cunoaştere. Modelele cognitive stau la baza acțiunilor indivizilor. Procesul de dobândire a cunoştințelor este un proces lent, care evoluează în timp şi care are atât o dimensiune individuală, cât şi una colectivă. Informația existentă într-o organizație este stocată în memoria, experiența, talentele, abilitățile individuale ale angajaților. Organizațiile moderne recunosc rolul cunoştințelor în obținerea succesului, de aceea tot mai mult se preocupă de depistarea şi menținerea persoanelor talentate, competente. Succesul activității depinde de capacitatea de combinare a abilităților, competențelor şi talentelor persoanelor deținătoare de cunoaştere. Cunoaşterea colectivă constă din rețelele de relații care se stabilesc între persoane, regulile, normele şi valorile împărtăşite de membrii colectivului şi nu reprezintă o simplă însumare a informației deținute de indivizi.

Orice acțiune umană, îndreptată spre transformarea mediului exterior, poate fi privită ca un proces alcătuit din trei etape: 1) realizarea obiectivelor; 2) evaluarea rezultatului obținut; 3) schimbarea modului de acțiune în concordanță cu noile condiții. Aplicarea acestei interpretări a culturii la nivelul organizației economice permite a examina cultura organizațională ca un proces continuu constituit din cele trei etape expuse mai sus. Acest proces corespunde tuturor tipurilor de activitate organizațională, este obiectiv, inerent oricărei organizații, se autoorganizează. Pentru a realiza acest proces de transformare în organizația economică, este nevoie de prezența unor sisteme auxiliare, cum ar fi metodele de activitate sau de tehnologiile, din cadrul cărora se alege tehnologia care corespunde cel mai mult contextului dat, de un sistem de evaluare, de sistemul de transformare a „intrărilor" şi „ieşirilor", adică de sistemul care produce un anumit rezultat. Analizând cultura organizațională ca un proces, etapele principale ale căruia sunt: obținerea rezultatului, modul de activitate şi evaluarea rezultatului obținut, acestea, fără îndoială, vor avea specificul lor. Ca metodă de activitate în acest caz se evidențiază cele mai acceptabile tehnologii: de producere, sociale, manageriale, financiare, informaționale etc., alese din multitudinea celor existente. De fiecare dată, atunci când sunt obținute anumite rezultate (economice, sociale etc.) în baza acestor tehnologii, ele sunt supuse evaluării, după care se schimba tehnologia organizațională aleasă anterior. În activitatea organizațională, tehnologia poate fi schimbată de către o persoană sau de grupul uman în baza unui anumit sistem individual de cunoaştere şi a unui sistem de valori. În cursul desfăşurării acestui proces ciclic are loc interacțiunea dintre tehnologia organizațională şi sistemul de valori împărtăşit de către indivizi. Ajungând la un acord comun, ei elaborează o anumită tehnologie (de producere, de inovare, socială, financiară, informațională etc.), fixată sub forma unor valori şi norme, standarde, interdicții, legi, procedee, metode şi tehnici aprobate şi utilizate în activitatea umană, care permit atingerea rezultatelor planificate.

Tehnologia se referă la modul în care lucrează organizația pentru a ajunge la realizarea produsului finit. Acest sens instrumental de raportare la tehnologie implică două aspecte: uneltele şi tehnicile folosite într-o organizație pentru scopuri productive şi cunoaşterea necesară pentru utilizarea acestora. Cu cât gradul de elaborare tehnică a instrumentelor este mai înalt, cu atât creşte nevoia de cunoaştere pentru utilizarea acestora. Relațiile dintre structura organizațională şi tehnologie sunt mult mai complexe decât au fost explicate de teoreticienii abordării raționaliste, ceea ce presupune că analiza lor nu poate fi realizată în afara considerării contextului social mai larg, a forțelor instituționale ce modelează organizația.

În opinia noastră, ceea ce numim civilizație în cadrul societății globale, în organizație poate fi privit ca nivelul ei tehnico-economic de dezvoltare, care depinde direct de tehnologia aplicată. Nivelul tehnologic are un rol fundamental în formarea culturii organizaționale. Deşi abordarea

foarte răspândită a culturii organizaționale din punctul de vedere al valorilor, simbolurilor, tradițiilor ne oferă o imagine importantă a mecanismelor ei de formare, totuşi ea nu dezvăluie un aspect esențial al acestui proces, care reprezintă principiul fundamental, baza formării culturii organizaționale, şi anume a tehnologiei aplicate în organizație. Pentru a înțelege modul de interacțiune dintre tehnologie şi cultura organizațională, este necesar să evidențiem două procese care au loc în orice societate: schimbările în sistemul tehnico-economic conduc la apariția noilor tehnologii, iar acestea influențează în mod direct conştiința managerilor. Reprezentările managerilor s-au schimbat evolutiv: de la concepția „mecanicistă" a organizației s-a trecut la concepția „organizațiilor închise", iar apoi la concepția „organizațiilor deschise". Aceste schimbări sunt însoțite de crearea unor noi valori organizaționale, care caracterizează diferite tipuri de cultură organizațională. O dată cu apariția noilor tehnologii de informare şi comunicare ale perioadei postindustriale, unde capitalul uman este pus pe primul plan, apare şi o nouă înțelegere a tehnologiei organizaționale, conform căreia structura tehnologică constă nu numai din norme şi reguli de comportament formale, dar şi din proceduri informale, înțelegerea cărora nu este posibilă fără ataşamentul personalului anumitor valori cum sunt cunoaşterea, calitatea, dinamismul, responsabilitatea, inovația. În aceste condiții, cultura organizațională devine un instrument efectiv în activitatea managerială, deoarece favorizează cunoaşterea de către personal a legilor, normelor, procedurilor informale şi creează condiții pentru realizarea anumitor verigi din lanțul tehnologic. Valorile culturii organizaționale, întruchipate în cunoştințele şi capacitățile personalului devin o parte din tehnologiile managementului.

În structura relațiilor sociale din cadrul organizației deosebim două nivele: *normativ*, care se referă la valori, norme şi se constituie într-un set relativ coerent şi consistent de reguli nescrise, de credințe comune ce reglementează comportamentul participanților la interacțiunile şi activitățile practice din cadrul organizației şi *comportamental*, care se referă la comportamentul real, la activitățile şi interacțiunile dintre participanți. Ceea ce caracterizează un sistem social este un ansamblu de valori, care exprimă unitatea grupului. Pentru a realiza o *integritate socială* în cadrul organizației este necesar un nou principiu de conducere - conducerea prin valori. Valorile reflectă orientările generale ale unei culturi, corespund unor modele de a fi, de a gândi, de a se reprezenta, de a se motiva şi de a acționa. Ele asigură integritatea internă a organizației şi adaptarea ei la mediul extern. Aceste valori pot fi clasificate în:

- *integrative*, care asigură integritatea unei organizații şi se referă la atitudinea față de: *autoritate* (ierarhie / egalitate); *persoană* (individualism / colectivism); *terți* (competiție / cooperare); *natura relațiilor interumane* (universalism / particularism); *natura umană* (fundamental bună / fundamental rea) etc.

- *de adaptare,* care vizează raporturile cu: *natura* (control / armonie); *modul de acțiune* (asumarea / evitarea incertitudinii); *natura realității* (materială / imaginară); *natura adevărului* (rațional / afectiv); *statutul în societate* (merit / poziție) etc.
- *relaționale,* care se referă la modul în care se defineşte o comunitate în raport cu: *timpul* (monocronic / policronic); *schimbarea* (pro-activ / pasiv); *spațiul* (public / privat); *modul de comunicare şi natura limbajului* (explicit / implicit) etc. [116; p.47].

Sistemul de valori reprezintă ansamblul de idealuri interdependente şi se caracterizează printr-o coerență, care permite justificarea fiecărei componente constitutive în comparație cu altele. El serveşte ca normă de referință, sistem de evaluare în perceperea fenomenelor.

Valorile îşi găsesc rațiunea în contextul individului sau al grupului, dar nu sunt simple împrumuturi. Ele se aseamănă cu atitudinile, fiind un element evident al personalității. Aceste atitudini îşi au originile în subconştientul membrilor organizației, pentru că au fost interiorizate mai înainte, apoi integrate în organizație. D.Pemartin şi J.Legres au elaborat un set de valori profesionale cu şase trepte:

- *Salariul* - banii sunt considerați motiv esențial al conduitei.
- *Libertatea – autonomia* - independența, dorința de a nu fi supus unei ierarhii.
- *Prestigiul* - nevoia de a fi admirat; atributele puterii (uniformă, birou luxos, maşină etc.).
- *Stabilitatea* - pentru a o obține, individul acceptă o muncă care nu-l interesează, o ambianță negativă.
- *Organizarea* - pe prim plan sunt puse planificarea, ordinea, regulamentul.
- *Soluționarea problemelor* - din nevoia de a-şi exprima potențialul intelectual, salariatul rezolvă problemele cu care se confruntă în modul cel mai eficace [114; p.90].

Matricea stilistică a culturii individului sau a colectivului se opune inconştient creației şi vieții. O trăsătura esențială a culturii este stilul elaborat şi transmis individului printr-un ansamblu de valori, reguli, reprezentări colective, care este acceptat în cele mai profunde raporturi umane. Anumite idei sunt transmise din generație în generație. De ele este legat sistemul de valori, care, la rândul lor, determină comportamentul şi activitatea individului şi a grupurilor sociale, modul lor de gândire şi de percepere. Însă aceste valori sunt conservative, unele dintre ele nu mai corespund exigențelor timpului, impunându-se altele noi. Acesta este un proces permanent de reînnoire a valorilor. Însă o schimbare radicală a valorilor culturale constituie un proces anevoios şi de durată. A schimba radical valorile la care aderă membrii unei organizații nu este o sarcină uşoară, ele nu pot fi schimbate peste noapte. E nevoie de timp, ca valorile noi să-şi ocupe locul în conştiința omului.

O problemă importantă este adecvarea valorilor sociale cu regulile de funcționare cotidiană a întreprinderii. În acest caz inevitabil apare întrebarea dacă idealul de libertate este compatibil cu eficacitatea organizațională şi cu productivitatea. Tendința firească a individului spre egalitate se confruntă cu prezența unei ierarhii, fapt ce confirmă că nu toți salariații au aceleaşi drepturi. Realizarea „Eului" în acest caz este limitată de constrângerile inerente, de viata forțată în grup şi de concurența economică. Este o provocare pe care conducătorii întreprinderii trebuie să o depăşească: să procedeze astfel încât opozițiile dintre valorile sociale şi impunerile organizaționale să nu fie incompatibile.

Comportamentele etice, care reprezintă valori culturale dobândite prin tradiție şi educație, au un rol important în constituirea profilului etic al organizației atât datorită efectului de demonstrare a atitudinii managerilor, cât şi necesității de promovare a lor ca o cerință de bază a conviețuirii sociale. Contribuind la definirea evenimentelor şi comportamentelor, valorile orientează, de asemenea şi conduita, dirijează eforturile pentru a crea diferite tipuri de situații, înlesnind stabilirea unor anumite relații, acceptate sau evitate. Ele sunt imagini directoare, scopuri pozitive şi abstracte, pe care subiectul sau grupul tind să le atingă. Se va încerca apropierea de performanța personală, căreia diferiți indivizi îi dau accepții diferite. Comportarea socială a personalității este determinată de dialectica interacțiunii personalității cu societatea.

De menționat că reprezentările despre ceea ce este bun sau rău, corect sau greşit determină adesea părerile noastre despre comportamentul în organizație, despre ceea ce se întâmplă sau ar trebui să se întâmple în cadrul acesteia. Dar valorile respective adesea diferă nu numai în funcție de trecutul nostru sau de poziția noastră socială, ci şi de normele caracteristice fiecărei vârste, care reprezintă aşteptările generale ale societății privind comportamentul adecvat al unei persoane.

Dezvoltarea integră a personalității este determinată de gradul şi conținutul însuțirii valorilor fundamentale. Alegerea unui sistem de valori pentru un anumit grup corespunde căutării unei optimizări, printr-un proces de educare. „Formarea şi ocrotirea valorilor general-umane şi crearea condițiilor pentru «circulația» liberă a acestora constituie scopul educației spirituale. Istoria demonstrează că omul şi omenirea au depăşit stările de criză prin educație şi învățământ ori de câte ori se aflau în ele. Manifestarea la noi a «capitalismului sălbatic» cu egoismul individual ce duce la indiferența față de binele public, egoismul profesional, de partid, național şi celelalte egoisme individuale şi colective produc starea de mizerie, materială şi morală, de care suferim. Revenirea la roadele civilizației umanizatoare e strict necesară, a renunța la această revenire înseamnă a face concesii barbariei. Revenirea generală e imposibilă fără modificarea individuală - o societate nu poate fi altfel decât aşa cum suntem noi" [147; p.17]. Educația reprezintă factorul principal al dezvoltării societății şi personalității.

Schimbarea culturii unei organizații presupune înlocuirea concepțiilor de bază şi a valorilor instrumentale acceptate de membrii ei. Nevoia unei schimbări culturale poate fi provocată de performanța redusă sau de unele diferențe între strategia adoptată şi valorile acceptate în organizație, de capacitatea redusă de adaptare a organizației la mediu sau de rezistență față de nou.

Când acțiunile echipei se bazează pe valorile oficializate, cultura are şansa de a deveni puternică. Ea trebuie doar consolidată, adică valorile nu sunt numai declarate, ci împărtăşite de către membrii colectivului. Cultivarea valorilor comune duce la integrarea şi consolidarea efortului tuturor angajaților, a devotamentului față de organizația în care activează. Dacă interesele angajatului coincid cu cele ale organizației, el are un ataşament deosebit față de aceasta, considerând-o a sa, şi astfel sporind eficacitatea activității organizaționale, ridicându-se nivelul productivității muncii, fiind folosite mai rațional timpul şi resursele. Atunci când oamenii sunt motivați şi remunerați în munca lor, când există încredere şi înțelegere reciprocă între angajați şi manager, organizația poate fi condusă ca un organism integral cu ajutorul unor valori şi norme de comportament. Cultura organizațională exercită o influență semnificativă asupra membrilor organizației, managerii fiind interesați de ea, deoarece este o modalitate de sporire a eficacității organizaționale.

Descrierea funcțională a culturii organizaționale completează definirea acesteia ca mod de gândire şi de acțiune a unui grup uman. Funcțiile principale ale culturii organizaționale sunt:

Funcția cognitivă a culturii organizaționale concentrează în sine experiența socială a grupului. Cultura are capacitatea de a acumula cunoştințele despre modul de efectuare a activității, face posibilă cunoaşterea caracteristicilor acesteia. Fără îndoială, informația şi cunoaşterea implică, în mod complementar, dimensiunea *educativă, de instruire*, ceea ce înseamnă că aspectele explicative sunt însoțite mereu de aspecte valorizante, evaluative. Pentru a-şi realiza scopurile şi obiectivele, organizația utilizează cunoştințele şi abilitățile salariaților. Astfel, majorează cantitatea şi calitatea resurselor economice aflate la dispoziția sa.

Sistemul de valori formează individului anumite orientări valorice. Omul apreciază conform unor criterii valorice acțiunile, evenimentele, relațiile sociale sau interumane şi optează corespunzător acestor criterii pentru ca viața lui să capete temeiuri puternice. Păstrarea şi transmiterea valorilor şi tradițiilor organizației reprezintă ***funcția axiologică*** a culturii organizationale, care, adeseori, este subapreciată sau neglijată. Cultura organizațională este principala depozitară a valorilor şi tradițiilor specifice fiecărei organizații, ea fiind conturată în decursul timpului. Important este, mai ales, atunci când se schimba generațiile în cadrul organizației, ca acestea să se mențină.

Valorile şi normele de comportament, care caracterizează o anumită societate, pot intra în contradicție cu scopurile organizației, de aceea este necesară funcția ***de menținere a unui model sociocultural moral pozitiv*** pentru organizație şi societate, prin intermediul păstrării şi transmiterii valorilor şi tradițiilor benefice atât organizației, cât şi societății în general.

Funcția de integrare a angajaților în cadrul organizației reflectă procesul prin care cultura organizațională sintetizează interesele tuturor indivizilor, creează sentimentul de identitate. Aceasta permite fiecărui salariat să conştientizeze scopurile organizației, să aibă o viziune clară despre ea, să se simtă o părticică a unui sistem, percepând rolul şi responsabilitatea lui față de organizație. Funcția principală a culturii organizaționale este de a forma tuturor membrilor colectivului sentimentul de identitate, de apartenență la organizație, imaginea de „noi" colectiv.

În afară de formarea opiniei comune, cultura organizațională asigură armonizarea intereselor individuale şi colective. Fiecare membru al organizației conştientizează rolul său în sistem, ceea ce se aşteaptă de la dânsul şi cum ar putea el să răspundă la aceste aşteptări în cel mai reuşit mod. De asemenea, individul ştie că va fi remunerat, dacă îşi va îndeplini conştiincios sarcinile. În sfârşit, fiecare ştie că dacă încalcă regulile scrise sau nescrise ale întreprinderii va fi pedepsit şi această amenințare vine nu numai din partea conducerii, ci şi din partea colegilor. Sistemul de valori apare ca o condiție de menținere a echilibrului intern al grupului uman. Astfel, cea mai dinamică şi complexă funcție a culturii organizationale este ***funcția de direcționare a salariaților*** spre realizarea sarcinilor întreprinderii. „Menirea ei este de a contribui la declanşarea energiilor latente ale salariaților în vederea realizării anumitor acțiuni desfăşurate în anumite condiții economice, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile şi politicile firmei să fie îndeplinite" [116, p. 439].

Cultura organizațională îndeplineşte ***funcția de reglementare*** şi conține atât legi formale, cât şi informale, care indică cum trebuie să se comporte omul în procesul muncii. Aceste legi determină modul de acțiune curent în organizație: succesiunea proceselor de efectuare a muncii, caracterul contractelor de muncă, forma schimbului de informație etc. Astfel, procesul muncii capătă un caracter sistematizat. De asemenea, conform ei sunt elaborate normele de comportament cu partenerii de afaceri, care presupune responsabilitate morală.

Funcțiile de integrare şi de reglementare înlesnesc creşterea productivității muncii în organizație, deoarece sentimentul de identitate şi perceperea valorilor sporesc perseverența în urmărirea scopurilor şi în îndeplinirea sarcinilor. Datorită existenței normelor informale, care reglementează activitatea organizației, sunt înlăturate acțiunile necoordonate, se economiseşte timp şi resurse în diferite situații economice.

Deoarece în urma activității economice cultura organizațională înlesneşte ridicarea calității produselor şi serviciilor propuse de organizație, calitatea muncii se transformă în calitatea producției, prin aceasta realizându-se ***funcția de conducere a calității***.

Funcția de adaptare a organizației la mediul extern. Contextul economic, social, politic, ştiințific, juridic etc. încorporează evoluții care pot afecta atât pozitiv, cât şi negativ comunitatea angajaților din cadrul organizației. Există amenințări de ordin: *economic* - dacă nu te schimbi, rişti să te elimini din afaceri, să pierzi poziția pe piață; *politic* - un grup mai puternic poate avea anumite avantaje; *tehnologic* - poți rămâne în urmă; *legal* - amenzi, privațiune de libertate; *moral* - poți fi considerat iresponsabil social.

Funcția de legitimare a activității organizaționale - este una dintre cele mai importante funcții ale culturii organizaționale din punctul de vedere al formării ei, deoarece explică modul de activitate în organizație şi modul de comportament al salariaților din întreprindere. Sociologul american T.Parsons consideră că la nivel de societate „prin legitimarea regulilor normative, simbolurile valorice culturale asigură o legătură directă între sistemul social şi cel cultural". La nivelul organizațiilor o importanță majoră are nu numai cultura națională, dar şi cultura instituțională. M.Bond afirmă că în unele cazuri cultura instituțională poate fi mai puternică decât cultura națională. Prin cultură instituțională acest autor înțelege particularitățile culturii organizaționale, care prin analogie cu cele naționale se formează pe parcursul dezvoltării unei organizații concrete, reflectă evoluția în timp a acesteia. Anume astfel el explică de ce companiile, care funcționează în cadrul unei culturi naționale, nu sunt toate la fel de eficiente. De exemplu, compania Sony are rezultate mai bune decât Matsushita, deşi ambele sunt japoneze [18; p.18].

Cultura organizațională îndeplineşte şi funcția de ***asigurare a unui cadru adecvat pentru dezvoltarea organizațională.*** Pentru organizațiile contemporane competitive este caracteristică dependența din ce în ce mai mare a performanțelor de capacitatea lor organizațională, a cărei esență rezidă în integrarea cunoştințelor specializate ale salariaților. În realizarea acestei integrări în mod firesc, cultura organizațională are o contribuție esențială. Cercetările demonstrează că pe termen lung cunoştințele membrilor organizației constituie sursa principală a avantajelor sale competitive. Cultura organizațională trebuie să favorizeze formarea şi menținerea unor modele cognitive, capabile să determine rapiditatea feedback-ului, flexibile şi rezistente la amenințările exogene şi endogene.

În concluzie, cultura organizațională cuprinde atât aspectul spiritual al vieții organizaționale, cât şi material. Ea reprezintă un sistem de simboluri, ritualuri, valori şi norme de comportament, acceptate de membrii colectivului, care au aceeaşi opinie despre ceea ce reprezintă organizația,

conştientizează care este rolul ei economic şi social, ce poziție ocupă față de concurenții săi, care sunt angajamentele față de clienți, standardele de calitate a producției etc. În cadrul grupului se se creează un climat psihologic deosebit, caracteristic anume pentru această organizație, ceea ce o personifică, o face să difere de altele.

Pentru a înțelege esența culturii organizaționale este necesar a dezvălui interferența dintre cultură şi tehnologie. În acest scop, cultura organizațională a fost prezentată ca un proces alcătuit din trei etape principale: realizarea obiectivelor, evaluarea rezultatului obținut, schimbarea tehnologiei manageriale. Ultima etapă a acestui proces reprezintă un interes deosebit, deoarece dezvăluie legătura dintre cultură şi modul în care se lucrează în organizație pentru a ajunge la realizarea produsului finit.

Valorile îndeplinesc funcții multiple în viața socială, întrucât orientează, motivează şi reglează acțiunile şi comportamentul uman, mobilizează energia umană şi, totodată, servesc drept criterii de apreciere a eficienței acțiunilor umane, precum şi a produsului realizat, pot servi drept sistem de control social. Numeroasele cercetări efectuate de teoreticieni au demonstrat importanța valorilor pentru înțelegerea comportamentelor şi a deciziilor indivizilor sau grupurilor umane. Supozițiile de bază ale societății îşi găsesc rădăcinile în sistemele de valori ale organizațiilor, acestea, la rândul lor, fiind constituite din valorile pe care le acceptă indivizii şi de care se conduc în comportamentul lor. Omul, ca entitate activă, prin acțiunile sale exercită influență asupra grupului. Indivizii pot influența societatea, în special transformarea ei, fiind, totodată, influențați de valorile adoptate de către societate.

Aplicarea abordării funcționale în cercetarea culturii organizaționale permite a evidenția rolul pe care aceasta îl are atât în organizație, cât şi în societate. Însă trebuie de menționat că cercetând asemenea fenomene complexe cum este cultura organizațională, nu ne putem limita doar la analiza ei prin funcțiile exercitate, la abordarea funcțională. În acest scop este necesar să aplicăm metoda analizei tipologice, care permite a dezvălui avantajele şi dezavantajele unui sau a altui tip de cultură organizațională.

II.3. Tipologii ale culturii organizaționale

În orice domeniu de cercetare e nevoie de schematizări şi clasificări. Operația de clasificare presupune folosirea unor criterii şi conduce la instituirea unei ordini pe care o stabileşte cercetătorul. Cultura organizațională este un fenomen complex şi, pentru a fi distinsă, trebuie aplicată analiza tipologică a principalelor ei variații. Stabilirea unei tipologii a culturilor organizaționale permite să ne orientăm mai bine în fața diversității lor. Numeroşi autori au încercat să elaboreze modele sau tipologii ale culturii organizaționale.

În funcție de valorile care stau la baza structurii organizației pot fi distinse patru tipuri de cultură organizațională: 1) *cultură de rol* - firma instituție acordă prioritate distribuirii de roluri precise şi formale membrilor conducerii şi personalului. O structură organizatorică formală, stabilită în mod riguros şi controlată prin mijloace administrative, este considerată condiția principală a performanței organizației. 2) *cultură de realizare* - firma inovativă pune accent pe capacitatea personalului de a se angaja în muncă şi de a-şi valorifica spiritul de inițiativă. Structura organizatorică trebuie să fie astfel construită încât să permită inovarea şi să asigure adaptarea firmei la noile exigențe ale mediului. 3) *cultură de dominație* - firma monolit dă prioritate relațiilor de putere atât în cadrul firmei, cât şi în relațiile cu mediul de afaceri. Structura organizatorică are un caracter ierarhic, firma fiind controlată administrativ şi operațional de elita organizației. 4) *cultură suport* - firma paternalistă, scopul principal al căreia este asigurarea în organizație a unui cadru adecvat de dezvoltare a relațiilor interumane şi a sprijinului reciproc între membrii acesteia. Firma este o familie mare, iar subordonarea față de conducător are un caracter firesc. Dezvoltarea spiritului de comunitate este condiția principală a consolidării firmei şi promovării acesteia cu partenerii de afaceri [116; p.142]. Crearea şi funcționarea structurilor organizatorice sunt influențate de un complex de factori, atât de natură obiectivă - condiții economice, tehnologice, politice etc., - cât şi de natură subiectivă - opțiunile managerului, salariaților, clienților etc., între aceste două categorii de determinanți existând o strânsă legătură.

Totalitatea estimațiilor activității membrilor organizației, exprimată în acțiuni practice, permite întocmirea sistemului de simboluri reale, unde vor fi formulate obiectivele organizației. Însă există cazuri când lozincile şi valorile declarate nu corespund realității. În funcție de faptul dacă lozincile şi valorile declarate corespund sau nu realității deosebim două tipuri de culturi organizaționale: 1) cultura *declarațiilor reale,* obiectivele culturale declarate sunt confirmate de activitatea practică, ceea ce dovedeşte că cultura este puternică; 2) cultura *declarațiilor fictive,* când valorile declarate nu sunt confirmate de practică.

După criteriul cognitiv, deosebim o cultură a *„cunoştinţelor ştiinţifice”,* cultura *„experienţei practice”*, cultura *„îmbinată dintre raţionalism şi empirism”*. Cunoştinţele sunt un component important al culturii organizaţionale, în baza cărora sunt realizate misiunile şi scopurile organizaţiei. Acestea sunt cunoştinţele despre organizaţie, despre mediul în care ea funcţionează.

După sfera de înglobare deosebim: cultura *dominantă,* împărtăşită de majoritatea membrilor organizaţiei, şi culturi *ale departamentelor*. Membrii diferitelor departamente, deşi împărtăşesc cultura dominantă, pot fi caracterizaţi de alte opinii, specifice subunităţii lor.

În funcţie de caracterul lor, există culturi *pozitive,* care pun accent pe: participare, încredere, adaptarea la mediu, comunicare şi flexibilitate, şi culturi *negative,* care au astfel de trăsături ca: lipsa de încredere în individ, separarea conducătorului de executanţi, lipsa de dialog, rigiditatea, concentrarea deciziei la nivelurile superioare. O cultură negativă duce treptat la falimentul firmei.

Mulţi dintre cercetătorii culturii organizaţionale pun un accent deosebit pe puterea unei culturi şi performanţele organizaţiei, existând culturi *„puternice*” şi culturi *„slabe”* [77; p.171]. Existenţa unei culturi puternice nu înseamnă eficienţă, deoarece o cultură puternică, dar incompatibilă cu strategia adoptată nu va conduce la obţinerea unor rezultate bune. Deci nu intensitatea culturii, cât, mai ales, capacitatea ei de a se adapta la mediu o transformă într-un instrument al succesului.

Timpul are un rol determinant în cultura unei comunităţi şi, implicit, în practica de afaceri. După factorul temporal, adică în funcţie de modul cum organizaţiile îşi organizează timpul, deosebim cel puţin două tipuri de culturi: 1) cultură *monocronică,* în care timpul este perceput într-un mod linear (timpul absolut), ca un drum ce se întinde din trecut, prin prezent, spre viitor şi care este segmentat (pe etape) şi tangibil (după calendar). Această cultură este specifică organizaţiilor nord-europene şi Americii de Nord, unde există: o planificare riguroasă a activităţilor, operativitate în realizarea sarcinilor şi activităţilor, punctualitate în relaţiile de afaceri, perseverenţă şi consecvenţă în realizarea scopului; 2) cultură *policronică* - are o perspectivă diferită asupra timpului (timpul relativ), raportându-se la curgerea acestuia în raport cu desfăşurarea evenimentelor, a faptelor de viaţă. Două sau mai multe activităţi pot fi desfăşurate în paralel, în mod concurent sau intermitent. Derularea evenimentelor sau a activităţilor este determinată, mai degrabă, de urgenţele momentului şi de exigenţele relaţiilor interpersonale decât de un plan de derulare prestabilit. Exemple oferă America Latină şi Orientul Mijlociu. Acestea sunt organizaţiile în care accentul se pune mai mult pe implicarea oamenilor şi pe executarea de tranzacţii decât pe executarea de planuri. O importanţă deosebită au menţinerea şi dezvoltarea relaţiilor interpersonale, corespunderea cu climatul cultural general, cu mediul extern, satisfacerea intereselor tuturor părţilor implicate, respectarea „imaginii” partenerului, asigurarea unor relaţii cordiale [73; p.93].

După modul de interpretare a procesului de conducere cultura organizațională include în sine două moduri de abordare: din punct de vedere al structurii şi a resurselor umane. În organizațiile orientate spre producție, structura este definită prin activitățile ce trebuie să fie realizate, iar ierarhia formală există pentru repartizarea şi urmărirea responsabilităților, autoritatea este conferită de funcție. Principiile fundamentale ale acesteia sunt: raționalitatea, responsabilitatea, controlul, planificarea. Prioritate se dă, înainte de toate, sistemului organizației, colaboratorii fiind priviți ca instrument al organizației. Dimpotrivă, în abordarea unde factorul principal îl formează resursele umane principiile de bază sunt: autorealizarea, dezvoltarea personală a colaboratorilor, asigurarea activismului şi a deschiderii în interacțiuni, creativitatea. T.Berns şi D.Stalker propun o tipologie a culturii organizaționale anume după aceste principii: 1) *cultură de tip mecanic* - organizațiile de aşa tip sunt efective într-un mediu stabil, ierarhia în conducere, responsabilitatea şi coordonarea acțiunilor colaboratorilor sunt date pe seama top managerilor; 2) *cultură de tip organic* - organizațiile se adaptează repede la mediul exterior schimbător, interacțiunea şi comunicarea au loc la toate nivelurile şi colaboratorii au un grad înalt de responsabilitate [201; p.129-130].

În funcție de structura organizației, un grup de specialişti au delimitat trei tipuri de culturi: 1) cultura *birocratică* - ce se evidențiază prin faptul că nu are un stil desluşit bazându-se, înainte de toate, pe norme, proceduri stabilite. Această cultură are o ierarhie rigidă, centralizată. Este un tip de cultură care există în fiecare țară şi care aduce o mulțime de neplăceri; autorii propun un şir de recomandări de soluționare a lor; 2) cultura *administrativă*- pentru care este specific un stil adecvat de conducere şi care este orientată spre producție. Este cultura organizațiilor care sunt sensibile la schimbări şi se adaptează repede la ele; 3) cultura *tehnică* - este tipică pentru organizațiile din industrie, care se bazează pe „ know - how" [66; p.112].

G.Hofstede defineşte şase modele ale culturii organizaționale: 1) *Proces / rezultate.* În întreprinderile orientate spre proces, salariații manifestă preferință pentru activitățile standard, de rutină, evitând schimbările şi riscurile. În cele centrate pe rezultate, salariații îşi axează munca pe realizarea anumitor obiective, depunând eforturi deosebite în acest scop, bazate pe inițierea şi realizarea de schimbări cu asumarea riscurilor implicate; 2) *Salariați / muncă*. Organizațiile din prima categorie sunt percepute ca având în centrul preocupărilor oamenii şi problemele personale cu care aceştia se confruntă. Se apelează la un management participativ, deciziile fiind adoptate în grup. În culturile organizaționale orientate spre muncă, se pune accent pe activitatea profesională, deciziile fiind luate de către indivizi; 3) *„Limitat" / „profesional"*. Angajații din organizațiile cu o cultură de tip „limitat" se identifică mai degrabă cu organizația decât cu ramura profesională din care fac parte. Ei consideră că organizația trebuie să le asigure viitorul. Dimpotrivă, salariații din cultura de tip „profesional" consideră că principalul criteriu este competența lor profesională şi

obişnuiesc să se gândească la viitor; 4) *Sistem deschis / sistem închis.* Membrii organizaţiilor tip „sistem deschis" consideră că noul angajat trebuie să se adapteze cât mai repede, în cele de tip „sistem închis" se manifestă multă reticenţă faţă de nou-veniţi; 5) *Control redus / control intens.* În firmele unde se exercită un control redus se conturează o atmosferă distinsă. Unde controlul este intens, se conturează un anumit „respect" faţă de organizaţie; 6) *Prescriptiv / paradigmatic.* Organizaţiile prescriptive sunt orientate spre respectarea strictă a normelor comportamentale şi procedurilor organizaţionale, pe când cele pragmatice pun accent pe satisfacerea cerinţelor clientului şi sunt orientate spre piaţă [70; p.217].

Un alt punct de vedere referitor la clasificarea culturii organizaţiei au propus specialiştii americani T.Deal şi A.Kenedy, care se referă la două criterii: gradul de risc acceptat şi rapiditatea feedback-ului (viteza de reacţie) din a căror combinaţie rezultă patru tipuri de culturi: 1) cultura de tip *„Macho"* (de tip dur) - existând şanse rapide de succes, dar şi posibilitatea coborârii rapide. Această cultură este tipică lumii individualiştilor, care îşi asuma riscuri mari şi obţin un feedback rapid, indiferent dacă acţiunile lor sunt corecte sau greşite. Pentru acest tip este caracteristică o competiţie intensă şi agresivă, unde se afirmă valorile individualismului. O astfel de organizaţie oferă satisfacţii imediate personalului şi mai puţine organizaţiei însăşi; 2) cultura de tip *„mizează pe compania ta"*, include investiţii maximale şi are o legătură inversă lentă. Ciclurile de luare a deciziilor sunt lungi, deciziile importante se iau uneori ani de-a rândul, atenţia fiind îndreptată spre detalii. Caracteristicile acestui tip de cultură sunt rezistenţa şi perspectiva de durată. Ea se modifică lent, nivelul riscului fiind înalt. În condiţiile fluctuaţiilor economice organizaţiile sunt vulnerabile, ceea ce necesită din partea lor acţiuni planificate şi sistematice. Angajaţii din aceste culturi respectă competenţa tehnică şi pot aştepta cu răbdare rezultatele activităţii lor; 3) cultura de tip *„cultura bazată pe muncă şi certitudine"*- presupune lucrul în echipă include angajaţi implicaţi în feedback rapid, fără riscuri prea mari. Ei sunt stimulaţi pentru o activitate rapidă, dar cu risc minimal. Chezăşia succesului unor astfel de firme este activitatea intensă. Organizaţiile respective sunt orientate, de obicei, spre client. Deviza lor principală este satisfacerea dorinţelor consumatorului. Organizaţiile care au acest tip de cultura sunt, de regulă, mari, produc bunuri şi servicii de calitate şi în cantităţi considerabile; 4) cultura de tip *„procedurile clar definite"* - este specifică organizaţiilor cu o structură ierarhică rigidă, bazată pe reguli şi proceduri stricte, atenţia fiind concentrată asupra perfecţiunii tehnice, nivelului de risc, detaliilor. Colaboratorii îşi îndreaptă energia asupra a ceea „*cum* fac ei lucrul" şi nu asupra a ceea *ce* fac, atrag atenţie deosebită înregistrărilor, documentelor, însemnărilor, desăvârşirii tehnice. Aceste organizaţii îşi asumă doar riscuri reduse şi nu răspund imediat la schimbările survenite în mediul în care îşi desfăşoară activitatea [40; p.53-55].

După tipul de personal care este atras şi lucrează în organizaţie, pot fi identificate patru tipuri de culturi: 1) *„echipa de base-ball”*- persoanele care lucrează în aceste organizaţii sunt privite ca nişte sportivi profesionişti, trebuie să aibă spirit întreprinzător, imaginaţie şi curaj; 2) *„clubul”*- în aceste organizaţii valorile dominante sunt vârsta şi experienţa, angajaţii trebuie să fie loiali, să ofere securitate şi stabilitate; 3) *„academia”*- organizaţiile tind să-şi recruteze angajaţii de la colegiu sau facultate, pe care îi pregăteşte pentru a deveni experţi într-un domeniu specific. În aceste organizaţii, accentul se pune pe experienţa profesională acumulată în acelaşi domeniu de activitate; 4) *„fortăreaţa”*- este o cultură preocupată de supravieţuire şi se întâlneşte, de obicei, în organizaţiile aflate în proces de restructurare, modernizare sau restrângere a activităţii. Se remarcă că adeseori organizaţiile sunt o combinaţie dintre aceste culturi, iar în alte cazuri organizaţiile în dezvoltarea lor pot trece de la un tip de cultură la altul [117; p.51].

Luând drept criteriu de clasificare tipul de întreprindere, J.Blasi şi D.Kruse propun o tipologie în care clasifică culturile întreprinderilor societare: 1) *„feodală”* - distanţa dintre manager şi subordonaţi este mare, proprietatea colaboratorilor este controlată de conducerea superioară şi este un mijloc de atingere a scopurilor lor; 2) *de „investiţie”*- managerii mai mult declară că colaboratorii companiei, care au investit în ea, iau parte în luarea deciziilor; 3) *„participativă”*- colaboratorii „investori” iau parte la conducerea companiei, au acces la informaţie; 4) *„acţionară”*- se profesează cultura participativă, unde acţionarul colectiv are o anumită putere în luarea deciziilor; 5) cultura *„antreprenorială”* - în aceste companii proprietatea colaboratorilor este o investiţie importantă, de la acţionari se cere mai multă responsabilitate şi capacitatea de a risca. Aici se cere de la colaboratori ca ei să fie activi, întreprinzători, cointeresaţi, exigenţi [170; p.267-298].

Studiind cultura organizaţională în raport cu aspectele: a) relaţia dintre angajaţi şi companie; b) sistemul ierarhic de autoritate care defineşte rolul managerilor şi al subordonaţilor; c) concepţia angajaţilor privind rolul şi scopurile firmei şi locul pe care ei îl au în cadrul acesteia, pot fi identificate patru tipuri de cultură a organizaţiei: 1) de tip *familial,* - ccentul este pus pe ierarhie şi orientare către personal (respect, grijă faţă de indivizii care alcătuiesc firma); 2) de tip *piramidal* - accentul pus pe ierarhie şi orientare către scop (relaţii impersonale, statutul individului depinde de funcţie şi de modul cum îşi îndeplineşte sarcinile); 3) de tip *proiect* - colectivitatea este orientată spre proiect, accentul fiind pus pe egalitatea membrilor colectivului (membrii echipei se tratează ca egali pentru că fiecare are nevoie de susţinerea celorlalţi); 4) de *afirmare* - accentul este pus pe egalitate în relaţiile dintre participanţi şi pe orientarea spre personalitate (stimularea creativităţii). La baza acestei culturi se află ideea că rolul organizaţiei este de a servi ca „incubator” pentru exprimarea şi împlinirea profesională a membrilor săi [116; p.29].

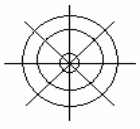
O clasificare apărută de curând este cea elaborată de autorii români Gh.Gh.Ionescu şi A.Toma, care demonstrează că în perioada de tranziție sub influența unor factori s-au conturat mai multe tipuri de culturi organizaționale, comune țărilor aflate în tranziție: 1) *„culturi rigide”,* specifice unora dintre firmele actuale sau foste proprietate de stat (o parte la limita falimentului), caracterizate prin valori, norme şi comportamente aproape similare cu cele dinainte de 1989, în care domină lipsa de orientare spre piață, neîncurajarea inițiativei, lipsa de motivare, dificultățile de comunicare între compartimente; 2) *„culturi aflate în transformare”*, în baza elementelor moştenite se construiesc altele noi**,** potrivite noului mediu. Aceste culturi se întâlnesc, în proporții diferite, în toate țările ex-totalitariste şi se caracterizează prin rezistență la schimbare, procesul de tranziție este interesant şi provocator pentru unii indivizi (mai mult tineri) şi dureros pentru alții, mai ales, pentru vârstnici; 3) *culturi „fluide”* – se află în proces de cristalizare, şi corespund noilor firme apărute după 1989. De regulă, acestea sunt firme mici, orientate spre piață, în care se schimbă motivația muncii [77; p.252-256].

O tipologie mai recentă divizează culturile organizaționale specifice organizațiilor actuale din Rusia: 1) cultura de tip *„prieteni”*- caracteristică pentru firmele fondate între anii 1985 - 1991, când în Rusia a avut loc perestroika. Atunci se deschideau noi perspective pentru formarea de noi structuri, schimbarea sferei de activitate, însă oamenii erau nesiguri, de aceea atrăgeau în afaceri prietenii şi rudele. În activitatea comercială, prietenii, fondatori ai firmei, tindeau să păstreze prietenia, însă, mai devreme sau mai târziu, intrau în conflict, iar prietenia se transforma în concurență; 2) cultura de tip *„familie”* - organizațiile au structura unei familii, cu o ierarhie rigidă, unde există un rol al tatălui, al mamei, fraților, surorilor. Acest tip de cultură se caracterizează prin lipsa oricăror reguli. Managerul este convins că subalternii trebuie să-l înțeleagă de la primele cuvinte, să simtă ce doreşte conducătorul ca ei să facă. Acest „joc în telepatie” poate aduce prejudicii serioase organizației; 3) cultura de tip *„şef”.* Se consideră că în Rusia există o frică față de şef, probabil din cauza fostului regim totalitar. De obicei, managerii sunt responsabili pentru greşelile subalternilor. Deseori conducătorul este considerat incompetent şi persistă ideea că undeva există un manager bun, care poate schimba lucrurile în bine. Drept rezultat, oamenii, la toate nivelurile ierarhice, văzând incompetența lor îi dezaprobă [231; p.179-191].

O altă tipologie, clasificată după modul de afirmare a autorității, conține patru modele de relații dintre manageri şi subalterni: 1) *birocratic* - caracteristic organizației formale, cu o ierarhie rigidă. Fiecare membru al organizației îndeplineşte o funcție concretă. Şefii iau decizii, subalternii le îndeplinesc. Se exercită un control permanent, răspunderea pentru greşeli o poartă executantul; 2) *paternalist* - „stăpânul” ia deciziile şi controlează acțiunile subalternilor săi, care nu trebuie să cunoască amănuntele, să posede informație despre strategia întreprinderii. Însă responsabilitatea

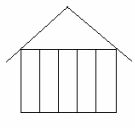
pentru eşecuri o poartă întreg colectivul. Ierarhia fiind rigidă, relaţiile dintre colaboratori au un caracter personal. Managerul încearcă să rezolve problemele subalternului apărute în afara serviciului; 3) *fraternalist* - în organizaţie nu există o ierarhie strictă. Deciziile se iau în mod colectiv. Eşecurile sunt ale tuturor. Şeful discută cu subalternii problemele apărute, independent de faptul dacă sunt personale, sau ţin de organizarea procesului de muncă; 4) *parteneriat* - în organizaţie ierarhie, practic, nu există. Deciziile se iau, de asemenea, în mod colectiv, fiecare membru, în funcţie de calificarea şi competenţa sa înaintează propuneri. Managerul doar coordonează acţiunile lor. Responsabil pentru munca efectuată este executantul. Fiecare angajat are o funcţie concretă, controlul permanent nu este practicat, iar relaţiile între membrii grupului sunt depersonificate [242; p.146-147].

În cele ce urmează ne vom referi la tipologia propusă de Ch.Handy, care identifică patru tipuri de cultură a organizaţiei. Autorul utilizează pentru studiul său zeii din religia Greciei antice pentru a sublinia faptul că gestiunea organizaţiilor este un proces creativ, ce datorează mult culturii şi tradiţiilor existente în organizaţie. Fiecare dintre aceste culturi ale organizaţiei are o imagine.

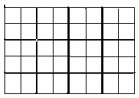


Cultura de tip putere sau cultura lui Zeus. Acestă cultură este asociată cu o pânză de păianjen, cercurile ei reprezentând sursa de putere. Importanţa lor se reduce o dată cu îndepărtarea de la centru. Diagonalele sunt influenţele exercitate de sursa de putere centrală. Cultura respectivă este specifică organizaţiilor antreprenoriale mici, unor firme comerciale, sindicate, organizaţii politice etc. Zeus îşi alege cu minuţiozitate personalul. Controlul este realizat de persoanele-cheie. Sistemul normativ al organizaţiei este restrâns. Informaţiile analitice, raporturile au mai puţină importanţă. Se preferă comunicarea verbală în locul celei scrise. Managerul organizaţiei culturii de tip putere, de obicei, nu-şi planifica activitatea. Sistemul decizional rezultă din echilibrul de influenţe şi nu din proceduri logice. Deciziile sunt luate rapid, dar aceasta nu garantează calitatea. Fluctuaţia personalului este mare. Selectarea personalului şi succesiunea sunt variabile criticabile. Rezultatele subalternilor au o importanţă mai mare decât motivele, iar acţiunile lor au o pondere mai mare decât argumentele. Subalternii dispun de libertatea de acţiune şi sunt responsabili. Ei au nevoie de un scop, de resurse şi încredere. Această cultură se dezvoltă reped şi se răspândeşte datorită unei forme neobişnuite de comunicare: compatibilităţii. Organizaţia de acest tip reacţionează repede la schimbările ce au loc în societate. Creşterea numărului personalului în organizaţie creează probleme, deoarece este foarte greu a coordona activitatea unui grup mare de oameni în baza unui controlul efectuat de o singură persoană. Problema peincipală constă în faptul că organizaţia depinde foarte mult de caracterul individului, care este „stăpânul" ei. „Zeus este zeul protector, el domnea cu ajutorul fulgerelor, când era înfuriat sau cu ajutorul ploii dătătoare de viaţă, când dorea să îmblânzească" [63; p.20]. De el se temeau, pe

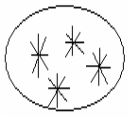
el îl respectau şi uneori îl iubeau. El reprezenta tradiția patriarhală, puterea irațională, adesea însă binevoitoare; el întruchipa în sine impulsivitatea şi mila. Problema principală constă în faptul că aceste organizații depind foarte mult de caracterul individului care este „stăpânul" ei. Un Zeus incompetent va contamina rapid şi treptat va distruge pânza sa de păianjen.



Cultura de tip rol sau cultura lui Apollo. Această cultură este reprezentată printr-un templu grec. Coloanele sunt funcțiile şi diviziunile unei organizații fondate pe roluri. Coordonarea rolurilor se atribuie unui grup restrâns din conducerea superioară. Plafonul templului reprezintă directorul general şi şefii diviziunilor. Cultura de tip rol este caracteristică organizației formale, clasice, birocratice, fiind specifică întreprinderilor mari - întreprinderilor de stat, administrațiilor locale etc. Este vorba despre o cultură în care se pune accentul pe rolul ce trebuie să-l îndeplinească fiecare funcționar, pe funcția ce o îndeplineşte. Autoritatea nu depinde de calitățile personale ale managerului, ci de poziția pe care o dețineacesta în scara ierarhică. Activitatea organizației este divizată pe sectoare funcționale, adeseori specializate, fiind coordonată de un sistem de reguli şi procedee, standarde de activitate, a căror îndeplinire trebuie să garanteze eficiența. Eficacitatea acestei culturi este dependentă de un mediu stabil, când viața este previzibilă. Stabilitatea şi previzibilitatea sunt luate ca ipoteze de încurajare: „Gândul că soarele va apărea mâine constituie unul dintre cei mai buni calmanți" [63; p.23]. Examinând trecutul, se ameliorează regulile şi procedeele pentru viitor. În cultura rolului indivizii sunt o parte a unui mecanism, piese umane ce pot fi înlocuite una cu alta. Personalitatea este jenantă, ea ar putea încerca să se exprime în rolul său şi astfel să-l modifice. „Un detaliu uman" - expresia provoacă asfixie. Eficacitatea constă din a face trenul să sosească la timp: nici mai degrabă, nici mai târziu, adică fiecare îşi îndeplineşte stric lucrul său, nici mai mult, nici mai puțin. Formalizarea şi standardizarea sunt pronunțate. „Un nivel mai înalt de raționalizare, codificare, standardizare atrage după sine o eficiență mai mare. Dacă în fiecare zi am avea acelaşi meniu la dejun, prânz sau cină, operațiunea aprovizionării va fi, în măsură considerabilă simplificată, costul lucrului şi al materialelor se va reduce, energia cheltuită va fi mai mică. Dar pare plictisitor faptul atunci, când hrana este considerată nu o plăcere, ci un simplu combustibil pentru viață". Organizațiile mari, care au o istorie lungă, plină de succes, au o scuză pentru raționalitatea lor. Pentru unii oameni o cultură axată pe rol este asociată cu o negare a idealurilor umaniste, pentru alții este o favoare, ştiind bine ce se aşteaptă de la ei. „Templele greceşti sunt construite pe un sol puternic. Dacă pământul începe să se clatine, coloanele pot să se prăbuşească şi ele trebuie să fie menținute, în caz contrar podul se prăbuşeşte" [63;p.25]. Templul presupune că stând pe temelii va fi totdeauna la loc. Salariații sunt siguri de ziua de mâine şi se formează profesional, fiind remunerați corespunzător. Organizațiile cu cultură de tip rol nu pot reacționa repede şi semnificativ la schimbările ce au loc în societate.



Cultura de tip sarcină sau cultura Athenei. Imaginea culturii este o plasă. Puterea se află la intersecția împletiturilor, se concentrează în nod. Organizația este o rețea de sarcini, fiecare unitate este autonomă, dar toate au o strategie comună. „Zeița cunoașterii este o tânără femeie, Athena, zeiță războinică, protectoarea lui Ulise, campion la rezolvarea problemelor. Este, de asemenea, ocrotitoarea meseriaşilor şi a căpitanilor aventurieri. Această cultură nu recunoaşte decât expertiza, ca bază a puterii şi a influenței" [63; p.27]. Într-o astfel de cultură, managementul este privit din perspectiva unui lanț de probleme ce implică găsirea unor soluții. Elementul central al ei îl reprezintă executarea sarcinii şi asigurarea resurselor necesare pentru fiecare nivel al organizației. Îndeplinirea obiectivelor organizației depinde de fiecare membru al echipei. Contribuția, apartenența grupului se bazează pe talentul individului, creativitatea sa. „Tinerețea, energia şi creativitate, care sunt asociate cu Athena", caracterizează această cultură. Sistemul de influențe are la bază puterea profesională. Această organizație, adesea de dimensiuni mici, este flexibilă şi adaptivă, fiind eficientă în cazul schimbărilor permanente. Organizația de acest tip are posibilitatea de a-şi mobiliza repede resursele, însă în cazul în care numărul angajaților creşte, acest tip de cultură se transformă în cultură de tip putere sau în cultură de tip rol. „Cultura de tip proiect se adaptează repede la schimbările din mediul exterior, individul este liber în acțiunile sale, diferențele în scara ierarhică sunt minime, dar ea poate supraviețui doar în condiții tehnologice şi «climaterice» favorabile. Dacă organizațiile nu acceptă acest tip de cultură, nu o fac pentru că sunt învechite sau de modă veche, dar pentru că sunt, în acelaşi timp, destul de raționale" [63; p.89].



Cultura de tip existențialist sau cultura lui Dyonisos. Imaginea acestei culturi este un conglomerat de stele distincte adunate într-un cerc. Ea ar rămâne aceeaşi chiar dacă una sau două stele ar dispărea, deoarece stelele nu sunt dependente unele de altele. „Dyonisos, zeul vinului şi al cântecului, precizează această cultură, pentru că anume el, dintre toți zeii, reprezintă cel mai bine ideologia existențialistă". În acest tip de cultură organizațională se porneşte de la ipoteza că omenirea face parte dintr-un destin mai vast. „Noi nu suntem, pur şi simplu, instrumentele unui zeu. Din contra, deşi însăşi existența noastră este o întâmplare, dacă cineva este responsabil de noi şi de viața noastră, atunci aceştia suntem noi înşine" [63; p.31]. În ideologia existențialistă reală este numai existența umană. Doar noi avem responsabilitatea propriului destin. Consecințele organizaționale ale gândirii existențialiste sunt importante. Spre deosebire de celelalte trei tipuri de culturi organizaționale, unde salariatul este subordonat organizației şi contribuie la atingerea obiectivelor ei, în această cultură profesioniştii şi scopurile lor individuale reprezintă esența organizației. Cultura de tip existențialist este excelentă dacă activele principale ale organizației sunt talentul şi competența individului. Acesta poate să-şi păstreze

individualitatea şi libertatea fără a avea sentimentul de apartenenţă cuiva, face parte dintr-o organizaţie doar pentru a beneficia de prezenţa colegilor, de susţinerea lor şi de puterea de negociere pe care o aduce asociaţia. „E minunat să lucrezi într-o cultură dionisiacă. Aici profesioniştii sunt în siguranţă deplină în ceea ce priveşte munca, există trepte ierarhice care le convin, nişte sfere de influenţă recunoscute şi garanţii de independenţă. Este bine pentru ei, dar nu şi pentru cei care îi conduc. Profesioniştii nu recunosc nici un patron, împotriva lor nu pot fi utilizate sancţiuni, ei nu iubesc ordinul, nu completează benevol formulare, acceptă cu greu compromisul" [63; p.32]. Organizaţiile de acest tip nu sunt multe şi la sigur că vor lipsi în lumea afacerilor şi în industrie, unde întreprinderile, prin statutul lor, au obiective care depăşesc durata de viaţă a funcţionarilor lor. Atunci când nu poţi conduce decât prin consimţământ, când fiecare individ are un drept de veto, orice efort de coordonare a acţiunilor indivizilor constituie obiectul unor negocieri fără sfârşit. În acest tip de cultură a organizaţiei managementul este privit ca o însumare de îndatoriri administrative, ce implică abilităţi de negociere, necesare pentru realizarea coordonării. Această cultură este caracteristică pentru catedrele de profesori de la instituţiile de învăţământ superior, barourile de avocaţi etc.

Orice organizaţie poate fi descrisă prin raportare la aceste caracteristici ale tipurilor de cultură organizaţională. Eficienţa conducerii depinde de măsura în care managerul adoptă un comportament adecvat culturii organizaţiei. O organizaţie include în sine elemente din toate aceste tipuri ideale de cultură organizaţională, cea ce exprimă diversitatea de caractere ale grupurilor şi ale indivizilor.

În concluzie menţionăm că perceperea culturii organizaţionale este legată de aplicarea analizei tipologice a principalelor ei varietăţi. În funcţie de forma de proprietate, la etapa actuală în Moldova există două tipuri principale de organizaţii economice - mixte şi private. Majoritatea întreprinderilor foste proprietăţi de stat s-au transformat în întreprinderi mixte. În perioada puterii sovietice cultura în aceste organizaţii era puternică, dar îndreptată spre propagarea ideologiei comuniste. În condiţiile „nivelării" în remunerarea muncii se acorda o atenţie deosebită stimulării morale. La fiecare întreprindere exista un „muzeu al gloriei muncii", unde erau expuse realizările cele mai importante ale întreprinderii, un „panou de Onoare" a lucrătorilor care s-au remarcat. O răspândire largă aveau ritualurile de primire în rândurile membrilor colectivului sau de petrecere la pensie. Toate acestea formau la angajaţi sentimentul de comunitate, de mândrie că fac parte din colectivul respectiv. Sarcina principală a culturii consta în educarea patriotismului sovietic, iar munca pentru binele societăţii se considera valoarea principală. Actualmente în acest model de organizaţii au dispărut anumite orientări valorice, iar altele noi încă nu s-au stabilit în conştiinţa

indivizilor. Unele valori promovate încă de pe timpuri în cadrul acestor organizații pot constitui un factor de rezistență la schimbări, astfel ele adesea nefiind capabile să se adapteze la noile condiții.

Firmele private, fondate după anii `90, sunt conduse de antreprenori, care încearcă să creeze o cultură proprie, să promoveze anumite valori, norme de comportament, care ar reglementa activitatea organizației, să elaboreze o misiune a firmei, să stabilească un scop comun acceptat de membrii ei, conceput drept stimulent întru atingerea rezultatelor performante. Managerii de la întreprinderile mai vechi, cu anumite tradiții, de asemenea, intenționează să transforme cultura organizațională în concordanță cu cerințele actuale. Însă, în ciuda tuturor eforturilor depuse, adesea se atestă că la cele mai profunde niveluri ale culturii nu s-a produs schimbarea valorilor organizaționale, fapt ce a avut drept consecință impactul negativ asupra productivității şi calității activității întreprinderii.

În prezent se caută noi metode de reorientare valorică a întregii activități umane, inclusiv a activității economice. Formarea unei noi culturi organizaționale este posibilă numai dacă vor fi clarificate şi vor căpăta o răspândire largă noile valori, care exprimă orientările democratice ale vieții sociale, cât şi cele caracteristice economiei de piață. În aceste condiții, desigur că trebuie să se ia în considerare experiența statelor occidentale dezvoltate. Totodată devine clar că transferul acestor valori nu este întotdeauna efectiv, deoarece cultura organizației se bazează pe cultura întregii societăți. Astfel, se impune ca necesară adaptarea organizațiilor la exigențele perioadei de tranziție, care poate fi realizată, mai ales, prin formarea unei culturi organizaționale eficiente.

Capitolul III. **Cultura organizațională - factor major al eficienței managementului modern**

III. 1. Metodologia formării culturii organizaționale

În ştiința managerială modernă tot mai mult se pune accentul pe constituirea unei culturi organizaționale axate pe integritatea socială, stimularea şi gratificarea performanței, competenței, inițiativei şi spiritului novator, care se îmbină cu aplatizarea ierarhiilor şi stimularea stabilirii de rețele. Organizațiile de tip rețea facilitează procesul de învățare prin acțiune, deoarece rețeaua poate constitui un mecanism de diseminare rapidă a cunoaşterii şi de descoperire a informațiilor relevante privind piețele, furnizorii, clienții etc. tocmai datorită formelor deschise şi cooperatoare de luare a deciziei, care elimină ineficienta proceselor decizionale caracteristice stilurilor manageriale clasice din organizațiile ierarhice. Progresul tehnologic şi al sistemelor informaționale reprezintă forțe în deplin avânt, ceea ce presupune că managementul trebuie să se concentreze mai ales pe dezvoltarea capacităților intelectuale ale oamenilor. O schimbare majoră determinată de aplicarea tehnologiei informaționale vizează deplasarea accentului dinspre persoană spre grupul de muncă. Întreprinderea modernă, performantă presupune o schimbare radicală a atitudinii conducerii față de personal, ceea ce presupune recunoaşterea aportului acestuia la obținerea rezultatelor, renunțarea la atitudinea de neîncredere sau de suficiență care frânează dezvoltarea organizației. Adoptarea şi aplicarea tehnologiei comune a informației facilitează creşterea coeziunii şi dezvoltarea spiritului de echipă. În baza noilor tehnologii ale informației pot fi stabilite legături între întreprinderi, consumatori, furnizori, distribuitori ceea ce contribuie la adaptarea rapidă la schimbările din mediul extern.

În ultimul timp se acordă o atenție tot mai mare problemelor privind responsabilitatea socială a întreprinderilor în condițiile relațiilor de piață. Conceptul de responsabilitate socială a apărut o dată cu trecerea de la modelul pur economic, unde accentul principal se punea pe producție, exploatarea resurselor, pe interesele individuale, la cel socioeconomic, unde pe prim-plan se înaintează calitatea vieții, conservarea resurselor, interesele societății, şi se formează o nouă viziune asupra organizației ca un sistem deschis. O condiție necesară pentru succesul organizației, confruntate cu cerințele funcționării într-un mediu din ce în ce mai complex şi mai competitiv, este reprezentată atât de îmbunătățirea managementului relațiilor atât cu proprii angajați, cât şi cu investitorii, furnizorii, clienții, creditorii, cu întreaga comunitate. Responsabilitatea socială este o noțiune prin care se desemnează obligațiile întreprinderii față de grupurile cuprinse în societate. Ea trebuie să fie voluntară, nu impusă de lege. Numai dacă organizația se va implica în rezolvarea problemelor sociale, se poate construi o societate axată pe principii democratice.

Pentru ca societatea moldovenească să prospere, iar organizațiile să se dezvolte, este nevoie de noi valori şi de o perioadă de adaptare, pentru ca acestea să-şi ocupe locul în conştiința indivizilor. A.Cotelnic afirmă că „sectorul industrial al economiei se află într-o depreciere continuă, având la bază două motive principale: calitatea reglementării şi disciplina legalității, precum şi sistemul managerial imperfect. Sunt necesare schimbări în managementul strategic şi ele vor fi, „în primul rând de mentalitate, apoi de cunoştințe şi, în cele din urmă, de acțiune" [34; p.17]. Mentalitatea reprezintă sistemul de convingeri privind sensul lumii şi al vieții. Omul nu poate fi liber de societate, de sine însuşi, de mentalitatea sa. În acelaşi timp, el sau conduce, sau se lasă condus. Mai mult decât atât, omul conduce cu sine însuşi, cu acțiunile şi faptele sale, astfel conducerea este o formă implicită, o programare sociopsihologică. Contradicțiile dintre mentalitate - management sunt una din cauzele tergiversării şi crizei reformelor din țara noastră.

Pentru a schimbă situația actuală, trebuie să începem prin a ne schimba pe noi înşine, dar pentru aceasta este oportun să percepem altfel lumea. Un mod de viață prosper presupune adoptarea şi respectarea anumitor principii de bază, fără de care oamenii nu pot obține succese în activitățile desfăşurate. În plan individual, S.Covey expune o paradigmă de dezvoltare personală de la dependență la independență şi la interdependență. Pentru a scăpa de trecut, trebuie să ne refacem pe noi înşine şi să realizăm schimbări semnificative în viețile noastre personale şi în organizațiile noastre. Stabilirea paradigmei noi se realizează în jurul a şapte principii fundamentale: 1) *Principiul abordării proactive a realității* - inițiativa şi responsabilitatea acțiunilor individului, care sunt bazate pe libertatea de opțiune în luarea deciziilor; 2) *Principiul misiunii* - orice lucru este rezultatul unei duble creații: mentală şi fizică. A începe o acțiune cu gândul la final semnifică înzestrarea cu imaginație şi conştiință; 3) *Principiul disciplinei* - acțiunea se va organiza şi realiza conform principiilor, valorilor şi priorităților stabilite. Se va acorda întâietate priorităților, care se vor stabili în baza rolurilor şi scopurilor; 4) *Principiul câştig / câştig* - existența sinergiei creatoare a partenerilor de afaceri, adică a unui mod de gândire, care să presupună că ambele părți trebuie să câştige; 5) *Principiul comunicării empatice* - subliniază valoarea diagnosticului ca bază pentru cooperare şi obținerea beneficiului mutual în relații interdependente. Trebuie mai întâi să înțelegeți şi apoi să fiți înțeles; 6) *Principiul sinergiei* - esența sinergiei este integrarea în colectiv prin recunoaşterea, respectarea şi valorificarea creativă a diferențelor. Fiți sinergici - principiul cooperării creatoare; 7) *Principiul reînnoirii* - se recunoaşte necesitatea menținerii şi sporirii capacităților personale şi organizaționale printr-o abordare echilibrată a dimensiunilor: fizică sau economică; intelectuală sau psihologică; spirituală sau holistică; socială sau afectivă. Acesta este principiul îmbunătățirii continue [36; p.23]. Dincolo de faptul că principiile reprezintă idei călăuzitoare ale conduitei umane, care şi-au dovedit valoarea permanentă, ele sunt fundamentale şi

incontestabile, deoarece sunt evidente. Activitatea indivizilor este mai eficientă şi organizaţiile au mai multă putere dacă se ghidează după aceste principii verificate.

Cercetările în domeniul respectiv evidenţiază faptul că, în general, oamenii tind să acţioneze şi să ia decizii în conformitate cu felul lor de a percepe realitatea, iar problemele apar tocmai din cauza că nu toţi o văd la fel. Aceasta este percepută prin prisma propriilor atitudini şi valori. Fiecare în parte crede că vede lucrurile aşa cum ele sunt, că este obiectiv, dar, de fapt, percepe lumea nu aşa cum este în realitate, ci aşa cum a fost condiţionat s-o vadă. Puterea condiţionării este mare, forţa ei asupra percepţiei şi paradigmelor indivizilor fiind semnificativă. S.Covey susţine că „paradigma este o teorie, o modalitate de percepere, o supoziţie sau un cadru de referinţă". Modul cel mai simplu de a înţelege ce sunt paradigmele este de a le privi ca pe nişte hărţi. „Harta nu este teritoriul, este doar explicaţia anumitor aspecte ale teritoriului" [36; p.11]. Fiecare dintre noi are o mulţime de hărţi în minte, care pot fi grupate în două categorii principale: hărţi reprezentând lucrurile aşa cum le vedem, adică realităţi, şi hărţi ale lucrurilor aşa cum am dori să fie, adică valori.

Când paradigma se schimbă, ea deschide o zonă complet nouă de înţelegere şi cunoaştere. Conceptul privind schimbarea de paradigmă a fost introdus de către T.Kuhn: „Bazate pe realizările ştiinţifice anterioare, paradigmele unei ştiinţe trebuie să aducă elemente noi, capabile să atragă un grup durabil de aderenţi", şi să fie „suficient de deschise, pentru a pune soluţionarea multor tipuri de probleme în sarcina acestui grup" [86; p.53]. Kuhn promovează opinia că aproape orice progres semnificativ în câmpul cercetării ştiinţifice reprezintă, înainte de toate, o rupere cu vechile tradiţii, cu modurile anterioare de gândire, cu vechile paradigme. O teorie sau alta se impun la un moment dat într-un domeniu de cercetare datorită unor paradigme culturale, unor mentalităţi, care ghidează alegerea între teorii concurente. În orice domeniu al ştiinţei funcţionează o paradigmă dominantă susţinută de un set de credinţe, valori, percepţii şi practici acceptate şi împărtăşite de majoritatea oamenilor. Schimbarea paradigmei implică o schimbare radicală a regulilor jocului, dacă nu chiar trecerea la un nou tip de joc.

Pentru ca să devenim mai productivii, trebuie să ne schimbăm sistemul de referinţă, adică felul în care vedem lumea, modul în care gândim despre oameni, privim managementul şi conducerea. Schimbarea vremurilor şi a realităţilor implică schimbarea percepţiilor, a valorilor, credinţelor. Deci trebuie schimbată paradigma, schema de înţelegere şi explicare a anumitor aspecte ale realităţii. Marile realizări înseamnă dezicerea de vechile moduri de gândire. „Când paradigma se schimbă, ea deschide o zonă complet nouă de înţelegere şi cunoaştere" [35; p.179]. La nivel organizaţional, schimbarea de paradigmă se referă, în primul rând, la strategia întreprinderii, stilul de conducere, structura organizaţiei, sisteme, la schimbările privind personalul, competenţele, abilităţile şi valorile împărtăşite, sursa de putere şi liderismul.

Pentru a înlătura numeroasele dificultăți de gestionare, se impune un efort de a înțelege problemele subiacente ale organizației. S.Covey consideră că acestea sunt: 1) Viziunea şi valorile nu sunt împărtăşite de toți: organizația fie că nu-şi declară scopurile, fie că nu există o înțelegere profundă şi loialitate față de acestea la toate nivelurile ei; 2) Nu există o cale strategică demnă de urmat: strategia fie că nu este bine dezvoltată, fie că nu exprimă corect declarația scopurilor şi nu reuşeşte să facă față dorințelor, nevoilor şi realităților tendinței generale; 3) Slaba aliniere: alinierea defectuoasă între structură şi valorile împărtăşite, între viziune şi sisteme; structura şi sistemele organizației asigură şi dezvoltă în măsură neesențială căile strategice; 4) Stilul greşit: filosofia managerială ori este neconformă cu viziunea şi valorile împărtăşite, ori stilul nu întruchipează în mod consecvent viziunea şi valorile din declarația scopurilor; 5) Slabe abilități: stilul nu se potriveşte cu abilitățile sau managerilor le lipsesc abilitățile necesare pentru formarea unei viziuni adecvate; 6) Lipsa de încredere: personalul nu are încredere în conducere, controlul afectiv este epuizat, iar acest fapt are ca rezultat blocarea comunicării, puține soluții la probleme, cooperare slabă, diminuarea lucrului în echipă; 7) Inconsecvență: valorile nu corespund obiceiurilor; nu există o corelație între lucrurile pe care persoana le prețuieşte şi în care crede şi ceea ce face. Conform lui S.Covey, aceste şapte probleme cronice pot fi soluționate, ele fiind caracteristice tuturor organizațiilor. „Sunt sigur că liderii pot trata aceste probleme şi crea societăți mai bune. Dar pentru a reuşi ei trebuie să schimbe starea de spirit, să consolideze încrederea, să revizuiască structura şi sistemele. Majoritatea liderilor încearcă să creeze organizații de calitate, cooperante, productive, cu multe abilități, informate, profitabile. Şi ei încep să aprecieze oamenii, adică aspectul cel mai înalt, tot atât de mult ca şi profiturile, adică aspectul de bază" [35; p.355].

A crea o cultură a întreprinderii cu o armonie interioară şi care să se adapteze eficient la mediul exterior este imposibilă fără a înțelege bine modul în care aceasta se formează şi gradul de dificultate a schimbării unui fapt social, care există relativ autonom şi are un sens particular pentru cei care îl împărtăşesc. Cultura organizațională este caracteristică pentru orice organizație, însă acolo unde valorile nu sunt conştientizate şi susținute activ cu ajutorul mecanismelor şi procedurilor de management, ea, de regulă, nu se formează. Considerată ca fiind un sistem social complex cu un caracter unic, întreprinderea este abordată ca un model cultural specific, cu un sistem de valori proprii. Dacă cultura îi oferă întreprinderii o susținere temeinică, ce poate accelera dezvoltarea ei, asigura creşterea productivității şi dinamismul, atunci ea este de perspectivă şi merită toată atenția.

După cum s-a remarcat, o problemă cardinală a managementului modern este cea a trecerii de la munca din obligație, bazată pe conformitatea modului de lucru şi a rezultatelor acesteia cu standardele, la munca din vocație, care presupune originalitate, dezicerea de tiparele comode.

Organizațiile se restructurează pentru a supraviețui. Această transformare se produce prin interesul personal al indivizilor şi prin instinctul de supraviețuire şi nu sub efectul unei viziuni grandioase a societății sau al unei teorii de management, care ar vorbi din imaginație. Noi avansăm spre viitor, poticnindu-ne, adoptând o atitudine prin care contemplăm cu nostalgie trecutul care se îndepărtează, dar, în acelaşi timp, ne adaptăm la condițiile existente. Fără a proclama viitorul şi fără a-l şti, organizațiile sunt pe calea creării unei noi societăți. Formarea unei culturi organizaționale puternice, unde accentul se pune pe latura umană a managementului, ar conduce organizațiile spre performanță, iar o totalitate de organizații eficiente conduc la prosperitatea întregii societăți.

Întreprinderile întâmpină dificultăți economice şi din cauza că acordă o atenție redusă dezvoltării culturii organizaționale, care le-ar permite să conceapă şi să conducă activitățile de producție într-un nou mod. Pentru a realiza o producție superioară, organizațiile performante utilizează o gamă mult mai largă de concepte şi metode. În afară de construcțiile logice ale managementului ştiințific le folosesc şi pe cele referitoare la cultura organizațională. Întreprinderile cu o cultură puternică pun accentul pe resursele umane şi acordă o atenție deosebită politicilor de personal. Este necesar ca managerul să fie preocupat de problema fundamentării şi implementării unei culturi care să reflecte misiunea organizației, iar procesul de formare a culturii organizaționale să devină sistematizat şi organizat. Pentru a forma o cultură organizațională puternică, care ar favoriza sporirea eficacității procesului de muncă, este necesar a analiza elementele şi sursele culturii.

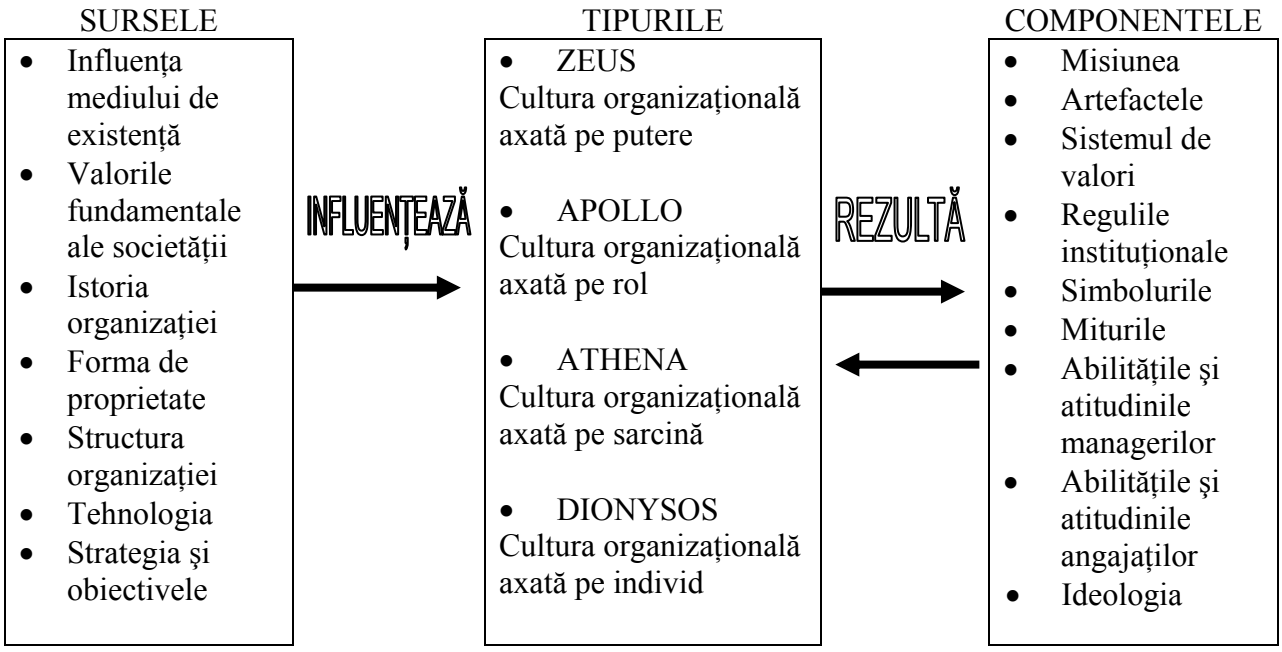


Figura 3. 1. *Cultura organizațiolală: sursele şi componentele.*
Sursa: *Autorul.*

Componentele culturii organizaționale sunt următoarele: *misiunea organizației*, principiile şi valorile formulate explicit, care au drept obiectiv principal crearea unei imagini pozitive a organizației în societate, şi formarea integrității sociale în cadrul grupului; *artefactele*, stratul exterior al culturii reprezentat de simbolurile şi produsele care se concretizează în lucruri observabile şi care au un sens şi o semnificație pentru membrii grupului; *sistemul de valori* la care aderă membrii organizației şi pe care le propun ca referință în relațiile cu lumea din jur; *regulile instituționale*, formale şi informale, care definesc apartenența la o organizație şi modurile de conducere şi reglementare a relațiilor; *abilitățile şi atitudinile managerilor,* stilul managerial aplicat; *abilitățile şi atitudinile angajaților*, competențele specifice ce se aşteaptă a fi aplicate de membrii organizației în îndeplinirea sarcinilor de muncă şi în relațiile cu cei din afara organizației; *ideologia*, politici şi principii, care ghidează acțiunile membrilor organizației în raporturile cu clienții sau beneficiarii produselor.

În condițiile de schimbări permanente, ce au loc în societate şi în economie, capacitatea de adaptare a organizației este o condiție necesară de viabilitate. Este nevoie de o cultură organizațională, care să-i permită organizației să se adapteze la noile condiții ale pieței, de crearea unui sistem de valori compatibil cu principiile de bază ale economiei de piață. De gradul de aderență a personalului la obiectivele organizației, de stabilirea unor norme comportamentale obligatorii pentru toți salariații organizației, de coeziunea membrilor depind calitatea culturii, capacitatea ei de a susține sau nu procesul de socializare şi integrare internă a personalului, legitimarea statutului şi a rolurilor, distribuția puterii, sistemul de promovare, recompense şi sancțiuni. Părerile împărtăşite în comun şi semnificațiile unice ale simbolurilor facilitează integrarea noilor membri şi trezeşte sentimentul de apartenență la organizație.

Mediul extern în care activează organizația include forțele care o afectează din exterior: mediile sociocultural, demografic, tehnologic, economic, juridico-politic, internațional şi clienții, concurenții, furnizorii etc. Prin intermediul factorilor socioculturali şi demografici sunt stabilite, acceptate sau respinse credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale, concepțiile de bază ale culturii organizației. Tehnologiile folosite au, de asemenea, implicații asupra culturii organizaționale care reflectă procedurile de realizare a produselor şi serviciilor. Mediul economic al firmei oglindeşte starea economiei naționale. Factorii juridici exprimă modul de respectare a legilor. O cultură organizațională puternică este întotdeauna orientată spre clienți. Mediul extern are o influență majoră asupra organizației, ceea ce necesită un proces continuu de adaptare, pentru ca aceasta să-şi mențină existența şi să se dezvolte. Organizațiile, deşi funcționează în acelaşi mediu, au culturi diferite. Aceasta se explică prin faptul că ele se adaptează în mod diferit la mediul exterior şi în mod divers îşi rezolvă problemele de integrare internă.

Un factor important care influenţează schimbarea culturii organizaţiei este faza ciclului de viaţă, parcursă de întreprindere. La prima etapă - de formare - organizaţia se află în stadiul de statornicire, se constituie ciclul de viaţă al producţiei. Fondatorii au, de obicei, o influenţă esenţială asupra dezvoltării culturii organizaţionale. Ei formulează misiunea organizaţiei şi obiectivele ce ţin de viitor. La această etapă se impun valorile, normele de comportament, stilul de activitate, ceea ce ulterior îi determină succesul sau insuccesul. Valorile organizaţiei pot fi divizate în raţionale, care, de regulă, sunt declarate, şi iraţionale, care se manifestă în acţiuni vizibile, dar nu se reduc la acestea. Cultura organizaţională este determinată nu de valorile declarate, ci de cele împărtăşite de membrii grupului. Anume valorile apriorice unesc structurile organizaţionale într-o integritate. Cultura organizaţiei se formează în urma interacţiunii ideilor şi principiilor fondatorului cu cele ale membrilor colectivului.

După apariţia organizaţiei, urmează etapele de creştere şi de încetinire a creşterii, când cultura se susţine datorită existenţei în organizaţie a tradiţiilor şi obiceiurilor, care formează abilităţile personalului. În procesul de recrutare şi de selectare a personalului, de evaluare a performanţelor lui, sistemul de recompensare, motivarea, pregătirea profesională, cariera au drept scop susţinerea celor care împărtăşesc valorile existente în organizaţie.

La etapa de creştere, se dezvoltă procesele inovatoare, se stabileşte misiunea organizaţiei, structura ei fiind încă neformală. Membrii ei dau dovadă de abnegaţie şi acordă mult timp problemelor de serviciu. Pe parcursul evoluţiei organizaţiei se manifestă unele personalităţi, care conştientizează oportunitatea anumitor schimbări culturale, efectuând modificările necesare. La această etapă apar eroii, se elaborează simboluri.

Etapa de încetinire a creşterii se caracterizează prin formalizarea conducerii: structura organizaţiei se stabilizează, se introduc legi, reguli, se definesc procedurile de muncă. Creşte rolul managerilor superiori, procesul de luare a deciziilor devine mai calculat şi mai conservativ. Criteriul de selectare a personalului şi procesul de socializare devin o parte a tehnologiei organizaţionale. Acum este necesar să fie pus accentul pe inovare şi să se atragă atenţie la schimbările care survin în mediul exterior. Anume la această etapă poate fi elaborată o nouă filosofie a organizaţiei, în scopul consolidării acesteia pe piaţă.

La etapa maturităţii organizaţia majorează cantitatea producţiei şi lărgeşte sfera de acordare a serviciilor. Structura organizaţiei devine mai complexă, mecanismul de luare a deciziilor este decentralizat. Viitorul întreprinderii depinde de valorile organizaţionale care se impun. Dacă personalul organizaţiei valorifică inovaţia, creativitatea, pe de o parte, şi colaborarea, devotamentul faţă de organizaţie, pe de altă parte, atunci firma poate avea succes în următoarea etapă, iar dacă nu, atunci este sortită la decădere şi dispariţie. În stadiul de maturitate sau de declin cultura poate

necesita o remitologizare. Remitologizarea este un proces de modificare semnificativă a culturii organizaționale. „Este străduința managementului de a schimba simbolica organizațională îmbinată cu aşteptările majore ale salariaților privind organizația" [108; p.433]. Scopul ei principal este de a familiariza personalul cu sarcinile organizației privind viitorul şi de a căuta soluții la problemele cu care se confruntă aceasta. Problema privind constituirea culturii organizației poate fi abordată nu numai de pe poziția ciclului de viață al întreprinderii, dar şi de pe pozițiile individului din organizație, care este purtătorul valorilor organizaționale. Factorii care contribuie la implementarea valorilor în organizație sunt: filosofia fondatorilor firmei, activitatea managerilor superiori, recrutarea şi selectarea personalului, socializarea angajaților.

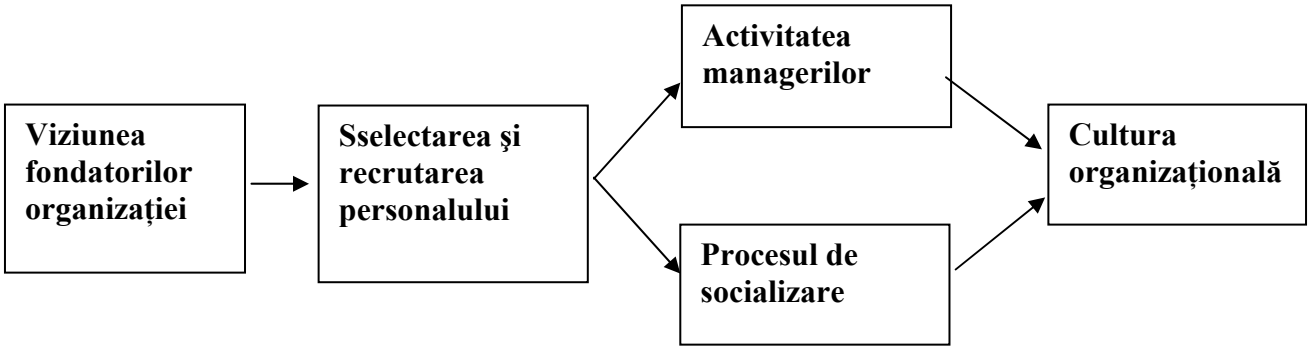


Figura 3.2. *Etapele principale în formarea culturii organizaționale.*
Sursa: *Autorul.*

Fondatorii organizației. Despre eficacitatea unei organizații se poate vorbi doar în contextul scopurilor activității, valorilor şi prezumțiilor, principiilor fondatorilor ei, care sunt, de obicei, un antreprenor sau un manager. Anume aceşti oameni formează ceea ce numim „filosofia" organizației, din care rezultă sistemul de valori organizaționale - elementul esențial al culturii. Misiunea organizației este formulată adeseori printr-o singură frază, de exemplu, cea a lui G.Ford: „Eu doresc să pun la dispoziția fiecărui american un automobil ieftin şi de nădejde. Acesta este businessul meu" sau a companiei British Airways: „Să fim cea mai bună şi mai de succes companie din industria transportului aerian". Formulate astfel valorile exprimă misiunea organizației.

Procedura de selectare a personalului. Scopul principal constă în depistarea şi alegerea persoanelor care posedă cunoştințele şi capacitățile necesare pentru efectuarea muncii în organizație. De obicei, există mai mulți candidați. Organizațiile tind să recruteze şi să promoveze persoane capabile să se adapteze la cultura organizațională. Aceasta depinde de obiectivitatea persoanei care efectuează alegerea şi care are sarcina de a aleage persoanele care împărtăşesc valori asemănătoare celor existente în organizație. Candidatului i se oferă informații despre organizația respectivă şi el are dreptul să refuze funcția propusă, dacă valorile împărtăşite nu corespund cu cele

ale organizației. Astfel, recrutarea şi selectarea angajaților susțin cultura organizațională, permit alegerea cadrelor care acceptă scopurile organizației şi sunt de acord cu politica ei.

Activitatea managerilor. Pentru a conduce în mod eficient un grup, managerul trebuie: a) să îndeplinească în mod exemplar sarcinile şi să rezolve problemele; b) să mențină grupul de muncă, prin promovarea respectului reciproc. De faptul ce spune şi cum se comportă managerul depinde dacă subalternii vor accepta valorile şi normele propuse.

Socializarea organizațională reprezintă o parte a influenței mediului, care determină individul să participe la viața socială. Ea permite transmiterea de cunoştințe, valori, norme, calificare profesională etc., este procesul de conştientizare de către noii membri a scopurilor de bază ale organizației, a mijloacelor prin care acestea pot fi atinse, a responsabilităților, modelelor de comportament, regulilor şi principiilor care permit menținerea identității şi integrității întreprinderii. Noii lucrători trebuie ajutați să se adapteze la cultura organizației. Acest proces de adaptare este continuu, fiind constituit din trei etape: a) pregătirea - include experiența obținută de către persoană până la venirea în organizație. Fiecare individ, având o mentalitate proprie, vine în colectiv cu un anumit set de valori, credințe şi aşteptări, care se referă atât la muncă, cât şi la organizație în general. Angajații pot contribui la schimbarea culturii, mai ales dacă ei dețin un post înalt în organizație; b) comparația - când individul conştientizează realitatea din organizație şi corespunderea aşteptărilor sale realității. Dacă acestea nu corespund, atunci el ori se restructurează, ori pleacă din organizație; c) învățarea - presupune anumite schimbări. Noul angajat obține noi abilități şi se adaptează la noile valori şi norme acceptate de grup. Acest proces influențează asupra productivității activității sale, atitudinii lui față de sarcinile şi scopurile organizației. Un indicator al reuşitei politicii culturale este comportamentul personalului în procesul socializării, când informația poate fi acceptată sau respinsă, înțeleasă sau nu. Aceasta influențează comportamentul personalului în ceea ce priveşte valorile care formează cultura organizațională.

Cultura organizațională trebuie abordată dintr-o perspectivă dinamică, ceea ce facilitează evidențierea schimbărilor parțiale sau totale. Schimbarea culturii este un proces complex şi de durată, cu profunde implicații asupra resurselor umane. Starea viitoare dorită a organizației poate necesita reproiectarea posturilor, funcțiilor, noi tehnologii de lucru, noi sisteme de recompensare sau noi valori şi norme de comportament. Atunci când se modifică sistemele sociale, tehnice, administrative ale unei întreprinderi, sunt afectate implicit normele şi credințele care susțin aceste sisteme şi practicile organizaționale. Pentru ca organizațiile să funcționeze în mod eficient este necesar să înțelegem mecanismele schimbării.

Abordările referitoare la schimbările în cultura organizațională au dus la conturarea în ultimii ani a teoriei şi practicii „transformării organizaționale, care rezidă într-o abordare holistică,

cu accent pe dimensiunea umană a firmei, ce are în vedere simultan schimbările în scopurile de ansamblu, structurile, cultura şi strategia organizaţiei, ce se bazează pe noi percepţii, moduri de gândire şi tipuri de comportament" [108; p.430]. Transformarea organizaţională implică schimbări la trei niveluri: 1) schimbarea de atitudini şi comportamente ale salariaţilor; 2) schimbarea în sistemul managerial; 3) schimbarea în sistemul de valori şi credinţe împărtăşite de membrii grupului. Schimbările survenite în ultimului nivel constituie baza primelor două şi provoacă reînnoirea organizaţiei în ansamblul ei. Reconceperea organizaţiei solicită schimbări radicale ce vizează cultura organizaţională, strategia managerială, sistemul managerial ş.a. Această abordare permite evidenţierea a două direcţii în metodica formării sau transformării culturii organizaţionale: 1) Căutarea unor valori eficiente ale culturii organizaţionale, care să corespundă maximal următorilor factori: tehnologiilor, posibilităţilor de integrare internă şi de adaptare la mediul exterior, nivelului de profesionalism şi particularităţilor mentalităţii naţionale; 2) Consolidarea valorilor stabilite în conştiinţa personalului.

Dacă prima direcţie de formare a culturii organizaţionale se referă la elaborarea strategiei, adică la valorile care corespund scopului de dezvoltare al organizaţiei, atunci cea de-a doua - la managementul tactic, ce formează sistemul de măsuri şi proceduri concrete de implementare a valorilor stabilite la prima etapă. Aceste etape se intercondiţionează: de faptul cât de corect au fost apreciate şi formulate valorile organizaţionale la prima etapă depinde nivelul de aderare la ele, menţinerea lor în cea de-a doua etapă. Şi invers, corectitudinea, consecvenţa şi măsurile sistematice de menţinere a culturii organizaţionale, definitivează, în ultimă instanţă, puterea ei. Sistemul de valori şi comportamente ale unui grup, devin cultură organizaţională prin succes repetat şi prin procesul gradual de considerare a anumitor lucruri ca adevăr incontestabil. Stabilitatea este asigurată de elementele culturale.

Deşi există mari diferenţe între membrii unei organizaţii, există o înţelegere comună între ei, o dominantă a gândirii colective. Cultura dominantă care se dezvoltă într-o organizaţie este, în principal, rezultatul scopurilor şi al metodelor utilizate de fondatorii ei sau de managerii de nivel superior. În interiorul unei culturi dominante există, de obicei, şi subculturi, care acţionează la un nivel mai scăzut de influenţă. G.Morgan afirmă că „organizaţiile sunt minisocietăţi, care au tiparele lor culturale şi tipare ale subculturilor, care sunt bine definite. Aceste tipare de gândire sau semnificaţii comune pot exercita o influenţă decisivă asupra capacităţii de a rezolva problemele cu care se confruntă organizaţia" [104; p.121]. La întreprinderile stabile subculturile sunt integrate armonios în cultura dominantă. Subculturile neadecvate provoacă conflicte, care reduc stabilitatea şi eficacitatea sistemului lor. Uneori conflictele însă stau la baza transformărilor, adică acestea pot fi oportune. În organizaţie se formează o cultură adecvată dacă cultura dominantă este susţinută de

membrii organizației şi se caracterizează prin omogenitatea componentelor, construite pe fundamentul unor concepții democratice, axate pe respectul față de om. Motivația, coordonarea şi consensul sunt factori care asigură succesul. Însă existența unei culturi puternice nu înseamnă că organizația va obține rezultate bune, mai ales dacă aceasta nu corespunde strategiei adoptate. Numai o strategie care concordă cu principiile şi valorile promovate poate fi o chezăşie a succesului. O cultură puternică, dar care nu favorizează schimbarea, va împiedica aplicarea strategiei noi şi va fi o cauză a insuccesului organizației.

În cazul în care cultura organizațională este compatibilă cu modernizarea, ea poate schimba direcția strategică. Dacă strategia conține obiective şi acțiuni ce evidențiază scopul organizației, cultura include principii şi valori, concretizând filosofia managerială. Obiectivele şi acțiunile cuprinse în strategie pot fi în concordanță sau în opoziție cu cultura organizației. Realitatea a demonstrat că dacă strategia este în dezacord cu elementele esențiale ale culturii organizației, aplicarea ei se va solda cu un eşec. Principiile de bază ale culturii influențează considerabil asupra mentalității membrilor colectivului, asupra rezultatelor activității.

Problema stabilirii concordanței între cultura organizațională şi strategie apare în fiecare organizație. În scopul armonizării acestui coraport, putem diviza srtategia în părțile ei componente (sarcini), catre alcătuiesc un program vast de acțiuni strategice. Nivelul riscului în alegerea unei strategii în condițiile unei culturi organizaționale deja formate poate fi analizat din două puncte de vedere: a) Importanța sarcinilor pentru succesul strategiei; b) Concordanța între sarcină şi acele aspecte ale culturii organizaționale care trebuie să o asigure. În această abordare se efectuează poziționarea fiecărei sarcini pe câmpul matricei prin intuiție şi experiență, ceea ce permite a găsi răspunsul la întrebarea cum de procedat, dacă există discordanță între strategie şi cultură. În funcție de nivelul de discordanță există patru soluții ale acestei probleme: 1) dezicerea de cultură, care constituie un obstacol în realizarea strategiei; 2) înlăturarea obstacolelor create de cultura existentă; 3) înlocuirea culturii cu una care să corespundă strategiei; 4) schimbarea strategiei în scopul concordării ei cu cultura existentă [179; p.452]. Discordanța între cultura organizației şi strategie trebuie minimalizată cu orice preț. „O cultură puternică este o valoare a organizației atunci când ea corespunde strategiei" [233; p.137]. Cultura organizațională, împărtăşită de majoritatea membrilor colectivului, este un puternic factor integrator şi motivațional în vederea realizării scopului şi misiunii organizației. O cultură slabă, adică o organizație în care valorile şi convingerile nu sunt clare, nu există un consens, nu poate avea succese durabile.

Aşadar, o teorie universală de formare a culturii organizaționale nu există, în teoriile actuale evidențiindu-se, abordările care poartă un caracter contingent. În decursul activității desfăşurate în timp, în raport cu noile exigențe impuse de situația internă şi de mediul înconjurător, este nevoie de

a forma, de a dezvolta şi schimba cultura organizației, deoarece, în organizațiile care reuşesc cultura contribuie la buna lor funcționare, creează un sentiment de realizare personală, favorizează comunicarea, socializarea membrilor noi, consolidează sentimentul de încredere între angajați, permite a găsi modalități de realizare a obiectivelor stabilite. Toate aceasta vor fi posibile dacă cultura organizației se va integra în contextele economic şi social, se va adapta la condițiile impuse de mediul extern.

Formarea culturii organizaționale, ca proces complex şi de durată, necesită precizarea obiectivelor ce trebuie realizate, a metodelor şi tehnicilor ce urmează a fi utilizate şi crearea unei atmosfere colective favorabile realizării acesteia. Metodologia de formare a culturii organizaționale presupune două etape importante: în primul rând, este necesar a selecta anumite valori, care se pot referi la misiunea şi imaginea organizației, autoritatea inerentă unei funcții sau unei persoane, modul în care sunt tratați oamenii, criteriile de selectare pentru un anumit post, disciplina muncii, stilul de conducere, procesele de luare a deciziilor, modul de comunicare, contactele sociale, modul de soluționare a conflictelor, identificarea cu organizația, adică în ce măsură angajații aderă la obiectivele şi politicile organizației, loialitate şi integritate, spiritul de echipă etc., în al doilea rând, aceste valori trebuie să fie acceptate de către membrii organizației, deoarece cultura îşi are rădăcinile în adâncul conştiinței individului. Fiind ancorată profund în conştiință, cultura organizațională dă sens vieții individuale, contribuie la eficacitatea sistemului, ceea ce face din ea o resursă valoroasă.

O organizație economică performantă presupune modelarea valorilor şi credințelor personale ale angajaților şi integrarea, armonizarea acestora cu cele ale organizației, existența în cadrul ei a înțelegerii şi armoniei cu privire la valorile socioculturale care generează activitatea, crearea unui climat sociopsihologic pozitiv care să se sprijine pe un sistem de valori împărtăşite în comun de către membrii grupului, o puternică motivare în muncă şi interese comune, iar cunoaşterea colectivă să poată fi utilizată pentru obținerea unor rezultate superioare.

În această parte a lucrării au fost evidențiați şi factorii principali care contribuie la formarea şi dezvoltarea unei realități culturale: antrprenorii, care îşi construiesc propria perspectivă cu privire la direcțiile de funcționare a organizației; procedura de selectare a personalului; activitatea managerilor superiori; modelul de socializare. S-a evidențiat necesitatea concordanței între cultura şi strategia organizației, deoarece dacă valorile acceptate de membrii grupului intră în contradicție cu principiile de activitate ale organizației, atunci aplicarea strategiei se va solda cu eşec.

III.2. Cultura managerială şi liderismul în dezvoltarea organizațională

Cultura managerială, ca „filosofie" a organizației privind modul de conducere, reflectă gândirea managerilor, standardele etice, setul de politici manageriale, tradițiile, atitudinile, întâmplările şi evenimentele prin care a trecut instituția. Conducerea poate fi descrisă ca „un proces dinamic dintr-un grup, în care un individ îi determină pe ceilalți să contribuie voluntar la îndeplinirea sarcinilor de grup într-o situație dată" [31; p.51]. Elementele de bază ale conducerii, conform lui G.A.Cole, sunt: liderul; scopul şi obiectivele; membrii grupului; mediul şi situația. În condițiile conducerii moderne, există un grup de conducători responsabili cu diferite sectoare de activitate şi cu diferite grupări de oameni. Se evidențiază trei niveluri de conducere: *central*, top-managerii; *intermediar*, administrația; *de bază*, căruia îi corespunde funcția de supraveghere directă. Antrenați în activitatea managerială, în procesul de rezolvare a problemelor, liderii stabilesc misiunea, scopul, sarcinile şi obiectivele, prioritățile în vederea obținerii unor rezultate aşteptate. Managerii sunt cei, care influențează în mare măsură climatul sociopsihologic din cadrul organizației. Stilul managerial aplicat de un conducător este influențat, în mare parte, de nivelul său de cultură generală, coeficientul intelectual înalt, profesionalism, de experiențele trăite, de valorile proprii pe care le împărtăşeşte şi de aşteptările de la subordonați.

Un nivel înalt de motivare a personalului este o condiție primordială în conducerea eficace a organizației. Însă numai prin motivație nu putem realiza funcționarea stabilă a întreprinderii. Apare necesitatea unui mod de conducere, care s-ar baza pe putere, care, la rândul său, este legată atât de management, cât şi de liderism, de relațiile dintre aceşti factori. Anume prin interacțiunea acestor procese: motivare şi putere, organizația funcționează şi se dezvoltă.

Ținem să menționăm că noțiunile de „manager" şi „lider" nu coincid, managerii adesea fiind văzuți ca administratori, în timp ce liderii ar fi nişte persoane carismatice, inspiratoare. De aici rezultă că şi conceptele de „cultură managerială" şi „liderism" au nuanțele lor proprii. J.Adair încearcă să justifice etimologic diferența între leading (a dirija, a comanda), ceea ce implică o orientare, o direcție, şi managing (a gira, a gestiona), care sugerează ideea „manevrării unei maşini". În opinia lui, managementul conține ideea unui control administrativ şi financiar, pentru lideri nefiind absolut necesară competența în girarea resurselor [1; p.21]. Managementul se bazează pe un set de instrumente şi tehnici explicite, determinate prin testări şi raționamente analitice, ce pot fi folosite în situații diferite, atât în lumea afacerilor, cât şi în sectorul public. Managementul se concentrează asupra eficienței, a analizei costurilor şi a beneficiilor, asupra logisticii, metodelor, procedurilor şi politicilor de organizare şi administrare, în defavoarea conducerii previzionale, prin care se identifică şi se formulează orizonturile de orientare şi de concentrare a eforturilor.

Liderismul este cel mai important element al managementului, care, la rândul său, poate fi împărțit în două componente: unul legat de viziune şi direcționare, valori şi scopuri, iar celălalt de inspirația şi motivarea oamenilor pentru a lucra împreună, cu o viziune şi un scop comun. Pentru ca o întreprindere să devină performantă este necesar un proces de influențare şi orientare a oamenilor, care să asigure antrenarea cu toată convingerea a personalului în realizarea la un nivel superior a obiectivelor şi sarcinilor ce le revin. Printre cei dintâi, care au formulat ideea că rolul conducătorului este de a crea şi a dirija sistemul de comunicare, de a-i motiva pe angajați să realizeze obiectivele organizației şi de a formula, a difuza pe larg şi în mod clar aceste obiective a fost C.Barnard, care afirmă că rolul conducătorului constă în a „modela şi a face să fie respectate valorile în întreprindere" [9; p.56]. Contribuția lui Barnard la dezvoltarea teoriei liderismului constă în definirea conducătorului eficient - un creator de valori, care se opune conducătorului autoritar, care se bazează în exclusivitate pe sistemul de prime şi tinde spre obținerea unei eficacități imediate. Astfel, conducerea eficientă poate fi definită ca un proces de creare a viziunii asupra viitorului, unde se i-au în considerare interesele părților implicate în această activitate. Procesul de management şi cel de liderism nu se exclud unul pe altul, nici managementul şi nici liderismul nu pot fi exercitate ca activități independente şi strict delimitate una de cealaltă.

Numeroşi specialişti au abordat problema liderismului în mod diferit. Astfel, în literatura de specialitate se evidențiază trei abordări ale problematicii liderismului:

1. Abordarea prin prisma trăsăturilor caracteristice ale liderilor. Se afirmă că liderii eficienți posedă asemenea calități ca: inteligența, inițiativa şi siguranța în propriile forțe. În această ordine de idei a fost expusă părerea că există o legătură directă între aceste calități şi conducerea efectivă. O parte din succes se datorează, fără îndoială, calităților personale ale liderilor. Deşi au fost efectuate un număr foarte mare de studii, identificarea trăsăturilor sau a caracteristicilor care îi diferențiază pe lideri de nonlideri s-a dovedit a fi o sarcină imposibil de realizat. Printre trăsăturile care apar cel mai frecvent, inteligența, energia şi creativitatea sunt, poate, cele mai reprezentative. După cum susține S.Robbins, componentele-cheie ale inteligenței emoționale sunt: autoaprecierea (autoevaluarea realistă); automanagementul (încrederea în sine, deschiderea spre schimbare); automotivarea (insistența în atingerea scopului, optimismul); empatia (dezvoltarea talentelor, sensibilitatea cross-culturală, orientarea spre clienți); capacitățile sociale (abilitatea de a monitoriza eforturile în vederea schimbărilor organizaționale, convingerea, competența, capacitatea de a forma şi îndruma echipa) [123; p.109]. Astfel, caracteristicile personale ale individului, precum sunt: inteligența, energia, încrederea în sine, spiritul dominator, motivația pentru a conduce, stabilitatea emoțională, onestitatea şi integritatea, profesionalismul contribuie, la realizarea unui management eficient.

2. Abordarea prin prisma stilului managerial. Interesul pentru factorul uman la locul de muncă a generat, în mod firesc, un interes deosebit față de conducere, ca un aspect al comportamentului la locul de muncă. S-a observat că „unii lideri au viziune, dar le lipseşte talentul de a construi echipe. Alți lideri îi pot inspira pe oameni şi pot construi echipe, dar le lipseşte viziunea" [35; p.262]. Mult timp s-a impus părerea că modalitatea corectă de a conduce o organizație constă în realizarea sarcinilor. Prin standardizarea comportamentului sarcinile pot fi realizate aşa cum s-a prevăzut anterior. Angajații sunt promovați în schimbul conformării lor la comportamentul standardizat, prin aceasta căpătând o anumită siguranță realizată prin reguli, reglementări. Mai târziu, specialiştii în domeniu au ajuns la concluzia că centralizarea puternică şi autoritatea formală adesea nu contribuie la folosirea ideilor creative şi a cunoştințelor angajaților aflați la niveluri mai inferioare. Ei au susținut conducerea orientată spre oameni, spre satisfacerea mai mult a nevoilor sociale şi psihologice ale angajaților. Cercetările au demonstrat că liderii trebuie să îndeplinească în principal două tipuri de funcții: de realizare a sarcinilor şi socială, de formare şi menținere a grupului. Liderul care îndeplineşte ambele funcții este un lider performant.

R.Likert a introdus conceptul de „relații integrate" - conducătorii unesc fiecare grup de lucru cu ansamblul organizației. Conducătorii superiori sunt de două tipuri: orientați spre sarcină, şi orientați spre oameni. Cei orientați spre muncă proiectează sarcinile orientate spre obținerea unei productivități maximale şi elaborează sistemul de recompense. Liderii orientați spre oameni încearcă să obțină performanțe prin îmbunătățirea relațiilor umane. Likert distinge patru categorii de sisteme de management, conturând profilul psihologic al organizațiilor: 1. *Autoritar - exploatator*, management în care puterea şi comenzile vin de sus, se utilizează amenințarea şi pedeapsa, comunicarea este slabă, deciziile sunt luate şi impuse de nivelul superior al ierarhiei fără procesul de consultare; 2. *Autoritar - paternalist*, management care se bazează mai mult pe recompense decât pe frică, dar subalternii rămân integral supuşi, informațiile care vin de la „bază" sunt doar cele care „convin" patronului; deciziile sunt luate la nivelul superior; există o oarecare delegare a responsabilităților; 3. *Consultativ* - obiectivele sunt fixate, ordinele fiind date după consultarea cu subordonații. Comunicarea funcționează atât de sus în jos, cât şi de jos în sus. Accentul se deplasează spre o mai mare democrație şi spre efortul de echipă; 4. *Participativ* - este un sistem ideal, în care nota dominantă o reprezintă participarea, ce conduce la fidelitate față de obiectivele organizației. Motivarea se efectuează printr-o varietate de mijloace şi îi determină pe angajați să participe la grupurile de muncă. Managerul conlucrează cu angajații şi îi stimulează în realizarea performanțelor. Comunicarea se efectuează uşor şi în ambele direcții. Deciziile se iau într-un mod participativ [90; p.197]. După R.Likert, acesta este stilul de conducere cel mai eficient.

Managementul poate atinge performanțe înalte în cazul în care angajații consideră că apartenența lor la grupul de lucru constituie un „sprijin”, adică conştientizează că au valoare şi importanță în colectiv. Principiul de bază pe care se fondează teoriile psihologului american este că pentru a fi eficiente, organizațiile moderne trebuie să fie formate dintr-un ansamblu coerent de grupuri interactive, compuse din indivizi care se susțin reciproc.

3. Abordarea contextuală. Conform acestei teorii conducerea este mai mult o problemă de comportament adecvat, decât de personalitate sau de a fi persoana potrivită la momentul potrivit. Practica a demonstrat că nici o trăsătură nu este comună tuturor liderilor eficienți şi nici un stil comportamental nu este eficient în fiecare situație, că toate acestea depind de anumiți factori, a căror influență depinde, la rândul ei, de particularitățile situației în care se află liderul.

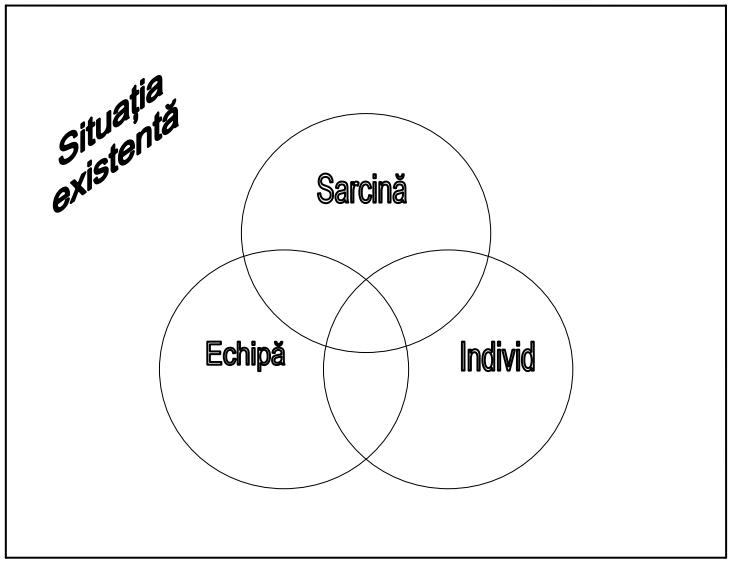


Figura 3.3. *Modelul funcţional de conducere.*
Sursa: *Adair J. Understanding Motivation.- Guildford: Talbot Adair Press, 1990. - p. 164.*

Modelul funcțional elaborat de J.Adair este definit ca un ansamblu format din trei cercuri: sarcină, echipă, individ. Ele se întretaie: un punct slab în una din zone le afectează pe celelalte două. Astfel eşecul în înfăptuirea unei sarcini va deranja spiritul de echipă şi va diminua gradul de satisfacție individuală. Aceasta e unitatea esențială a liderismului; o acțiune unică poate fi multifuncțională, deoarece afectează toate zonele conexe. Modelul propus de Adair presupune interesul pentru sarcini şi grija față de oameni, dar el face o distincție între grija față de indivizi şi grija pentru grupuri, accentuând faptul că o conducere eficace constă în ceea ce face liderul pentru a satisface atât nevoile legate de sarcină, cât şi pe cele legate de grup şi de indivizi. Scopul conducătorului este de a îmbina necesitățile individului cu cele ale grupului şi cu scopul organizației astfel încât ele să formeze o integritate productivă în concordanță cu situația existență [2; p.164].

În opinia lui J.Adair, grupul de muncă are trei tipuri de necesități comune: 1) a îndeplini o sarcină comună; 2) a se menține ca echipă; 3) totalitatea necesităților individuale ale membrilor grupului. Acestea pot fi realizate dacă liderul îndeplineşte următoarele funcții: *Definitivarea scopurilor* - stabileşte standardele grupului, repartizează sarcinile; *Planificare* - căută informații, elaborează un plan realizabil; *Control* - menține standardele grupului, mobilizează angajații la realizarea obiectivelor, incită la acțiune şi la luarea de decizii; *Încurajare* - îşi exprimă aprobarea pentru contribuțiile salariaților, creează un spirit de echipă, lichidează tensiunile, rezolvă conflictele; *Informare* - clarifică şi comunică sarcinile şi planul de acțiune, primeşte informații de la grup, sintetizează ideile şi sugestiile; *Evaluare* - verifică temeinicia ideilor, determină consecințele, evaluează performanțele, ajută grupul să se autoevalueze;

Necesitatea de îndeplinire a sarcinii, nevoile grupului şi ale indivizilor sunt satisfăcute în contextul unei situații globale de conducere. Circumstanțele caracteristice situației influențează prioritatea acordată fiecărui tip de nevoi. Modelul exprimă un stil managerial flexibil, care poate fi orientat atât spre sarcină, cât şi spre grup sau individ. Adair a îmbogățit noțiunea de liderism cu facultățile de luare a deciziei, de comunicare şi de gestionare a timpului şi a introdus conceptul de „învățare orientată - acțiune". Calitatea principală a liderului este capacitatea lui de a-i motiva pe alții. „Este vorba de entuziasmul şi de angajamentul propriu al liderului, de capacitatea lui de a comunica şi de a transmite acest entuziasm altora, de a-i pasiona". Liderismul se referă la munca în grup, la crearea de echipe. „Grupurile au tendința de a avea lideri, iar liderii doresc să creeze grupuri". „Dacă dețineți un post de manager, nu veți deveni lider decât atunci când funcția d-voastră va fi acceptată «corp şi suflet» de către cei care lucrează pentru d-voastră" [2; p.167]. J.Adair atribuie următoarele calități unui lider de succes: fermitate, capacitate de a mobiliza oamenii, integrare, entuziasm, imaginație, dorința de a munci, abilitatea de a fi analitic, capacitatea de a-i înțelege pe ceilalți, abilitatea de a sesiza oportunitățile, de a evita situațiile neplăcute, de a se adapta la orice schimbare, dorința de a-şi asuma riscul. Pentru aceasta, managerul trebuie să-şi ajusteze comportamentul în funcție de nevoile, abilitățile şi personalitatea angajaților săi şi în concordanță cu obiectivele organizației. Adair expune „regula de 50 - 50", conform căreia jumătate din motivațiile indivizilor ar veni de la ei înşişi, iar altă jumătate ar rezulta din factorii externi, adică 50% din succes depinde de echipă, iar 50% de liderul ei. Această regulă are avantajul de a face ca fiecare parte să-şi realizeze performanțele, înainte de a critica calitatea sau contribuția celorlalți membri. „Acesta este remediul ultim pentru boala «ei» şi «noi» a organizațiilor" [2; p.170]. Abordarea respectivă presupune, de exemplu, că pentru a ridica nivelul de eficacitate al conducerii, poate fi reorganizat grupul, iar pentru a se ajunge la compatibilitate psihologică între manager şi grup, pot fi reproiectate sarcinile ori modificate atribuțiile funcționale.

Cel care a elaborat o metodă de selectare a angajaților şi de formare a echipelor, punând accent pe punctele forte şi cele slabe ale indivizilor, este M.Belbin. El a alcătuit o serie de teste psihologice, menite să evalueze contribuția fiecărui membru al echipei. Teoria lui Belbin a „rolului de echipă" a fost dezvoltată pornind de la constatarea sa că „indivizii imperfecți pot constitui echipe perfecte", în măsura în care calitățile şi defectele lor sunt luate în considerare şi echilibrate în momentul creării echipei [12; p.175]. Liderismul efectiv înseamnă capacitatea de a orienta oamenii într-o direcție care corespunde intereselor lor pe termen lung, adică să nu se risipească forțele şi resursele de care dispune grupul.

Pentru elaborarea strategiei manageriale, H.Mintzberg analizează rolurile diferite jucate de emisferele stângă şi dreaptă ale creierului uman. Managerii care reuşesc - privilegiază emisfera dreaptă - intuiția - în detrimentul celei stângi - analiza. Strategia creativă se bazează pe inforgația venită din emisfera dreaptă şi trebuie de mers dincolo de planificarea logică pentru a asigura gestionarea eficientă a unei organizații [101; p.53]. Iar S.Covey ne sugerează: „faceți management cu emisfera stângă şi conduşi cu emisfera dreaptă" [35; p.265]. Managerii adeseori sunt orientați spre date concrete, rezultate şi rareori găsesc timp să comunice angajaților viziunea, să construiască echipe. După acest principiu, G.Johns divizează liderii în: *lider de misiune*, care este interesat de îndeplinirea misiunii prin organizarea celorlalți, de planificarea strategiei şi diviziunea muncii; şi *lider socioemoțional*, care este cointeresat în reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor şi menținerea moralului [80; p.298].

Majoritatea cercetătorilor, care sunt preocupați de problemele privind conducerea îşi concentrează atenția asupra a două tipuri de lideri:

1) Tranzacțional - constituie expresia unui acord tacit pentru a face schimb de avantaje. Acest stil de liderism pune un accent deosebit pe remunerarea salariaților, care acționează conform reglementărilor în realizarea sarcinilor.

2) Transformațional - implică o relație mai profundă între un lider şi subordonații săi. Conducătorul transformațional evaluează interesele funcționarilor, încearcă să satisfacă cele mai primordiale necesități. Concepția liderului transformațional permite a înțelege, cum conducătorul influențează grupul, determină oamenii să activeze, stimulează evoluarea individuală, punând accentul, în acelaşi timp, pe scopurile colective, misiunea firmei. A fi lider înseamnă a îndeplini lucrurile, a rezolva problemele, a atinge obiective sau a realiza sarcini de muncă cu ajutorul unei echipe sau al unui grup. Managerii pot obține ceea ce-şi propun numai cu ajutorul echipei pe care o determină să acționeze într-un anumit mod. Conceptul de liderism poate fi definit ca un proces de mobilizare, de încurajare şi antrenare a indivizilor astfel încât aceştia să contribuie substanțial la realizarea obiectivelor stabilite.

Pentru a evidenția cele două laturi ale liderismului, ambele deosebit de importante pentru eficiența activităților desfăşurate în cadrul unei organizații, trebuie de pornit de la considerentul că afacerile afectează patru domenii: mediul exterior, strategia organizației, cultura organizației şi spiritul individual de liderism. În figura de mai jos sunt prezentate domeniile liderismului:

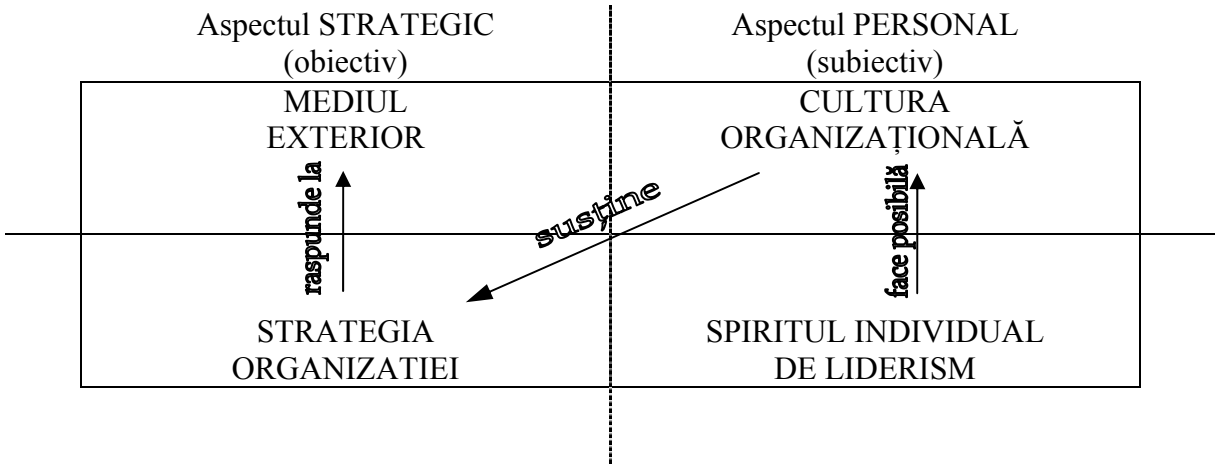


Figura 3.4. *Aspectul strategic şi personal al liderismului*
Sursa*: Zorleţan T., Burduş E., Căprărescu G. Managementul organizației.- Vol. II.- Bucureşti: Holding Reporter, 1998.- p. 301.*

Mediul exterior - este reprezentat de cultura națională, situația politică şi economică, de nivelul tehnico-ştiințific, constrângerile pieței, concurență, furnizori, consumatori etc.

Strategia organizației - cuprinde obiective şi acțiuni care exprimă scopul organizației. Ea reprezintă o necesitate, succesul organizației bazându-se pe calitatea strategiei, pe răspunsurile acesteia la exigențele pieței. Scopul strategiei este de a stabili cum vor fi obținute rezultatele vizate prin obiective în funcție de condițiile interne şi de factorii externi.

Cultura organizațională - desemnează sentimentele, credințe proprii unui grup de oameni, cum ar fi membrii unei organizații, semnifică loialitate şi angajament față de organizație. Ea trebuie să susțină strategia.

Spiritul individual de liderism - constituie factorul-cheie al succesului. Între cele două domenii ale liderismului, cel obiectiv (latura strategică) şi cel subiectiv (latura umană), există o legătură strânsă. Latura subiectivă trebuie să susțină latura obiectivă.

Succesul în afaceri depinde atât de strategie, cât şi de aspectul uman. Unii lideri, încercând să îmbunătățească strategia, uită de aspectul uman şi la un moment dat descoperă că strategia nu mai este potrivită culturii organizației. În opinia lui E.Schein, „chezăşia succesului liderismului rezidă în gestionarea transformării culturii organizaționale" [135; p.235], iar J.P.Kotter şi J.L.Heskett demonstrează că culturile, care încurajează liderismul din vârful spre baza piramidei

ierarhice, favorizează adaptarea organizației la schimbare şi deci şi dezvoltarea ei. „Factorul cel mai important care determină reuşita schimbărilor culturale majore este ca în fruntea întreprinderii să fie un lider competent". După ei, majoritatea întreprinderilor nu au această cultură a adaptabilității şi doar „prin liderism obțin îndrăzneala, viziunea şi energia, necesare pentru a întreprinde schimbări importante şi dificile" [84; p.29].

A.Maslow, este de părerea că în prezent lumea se schimbă mult mai repede, decât anterior, că s-au adunat o mulțime de fapte, cunoştințe, idei, tehnologii noi, care impun ideea că trebuie schimbată şi atitudinea față de om. Indivizilor trebuie să li se acorde libertate în acțiuni. „Lumea trebuie privită în permanentă mişcare, nu într-o stare statică. Dacă această părere este corectă, atunci avem nevoie de un nou tip de individ, capabil să trăiască într-o lume în permanentă schimbare. Un om, care s-ar simți bine, căruia i-ar plăcea schimbarea, care ar putea improviza, ar putea cu încredere şi curaj să înfrunte incertitudinea" [218; p.61]. Autorul consideră că organizația care este capabilă să educe asemenea oameni, va supraviețui, celelalte fiind sortite dispariției. C.Argyris este de părerea că într-un mediu în continuă schimbare, cel mai eficient este stilulul adaptiv, orientat spre realitate. Companiile care reuşesc formează în colectiv o atmosferă de creativitate, promovează inițiativa, cunoaşterea, se bazează pe munca în echipă în vederea realizării scopurilor şi sarcinilor organizației.

În primul capitol s-a menționat că societatea actuală se află sub semnul unor transformări de proporții, care solicită noi abordări în gândirea şi practica managementului. În cadrul tendințelor de globalizare, de introducere a noilor tehnologii informaționale se impun schimbări şi la nivelul organizațional: un alt ritm de mişcare, noi reguli şi cerințe, care provoacă capacitatea de imaginație, inovare, învățare. P.Senge printre primii a propagat ideea că întreprinderile ce vor reuşi cel mai bine în viitor sunt acelea care încurajează instruirea la toate nivelurile şi consideră că cunoştințele, capacitățile şi experiența salariaților lor sunt adevărate active: „capacitatea de a învăța mai repede decât concurenții ar fi poate unicul avantaj competitiv durabil". Conducătorii ar trebui să se considere învățători şi nu autorități ierarhice. „Dacă oamenii nu împărtăşesc o viziune şi modele mentale comune în cadrul profesional în care activează, a le acorda mai multă putere ar însemna să sporeşti stresul organizațional şi ambiguitatea modului de îndeplinire a sarcinilor de muncă, personalul fiind nevoit să consacre mai mult timp menținerii coerenței acțiunilor şi directivelor de muncă" [138; p.48]. Senge a încercat să redefinească rolul managementului - a dirija ideile, valorile de bază şi misiunea întreprinderii.

În concluzie, ținem să menționăm că conducerea reprezintă un proces dinamic, influențat de asemenea factori ca: tehnologia utilizată, caracteristicile grupului sau persoanelor ce urmează să realizeze sarcinile, climatul organizațional etc. Orice activitate de conducere este determinată de

situația specifică cu care se confruntă managerul. Deci nu putem vorbi de un stil unic de conducere, universal valabil şi eficient în orice situație. Sarcina liderului este de a transforma potențialul în realitate, adică un conducător trebuie să acționeze în permanență ca un factor de schimbare, de progres şi inovare, ceea ce presupune activism, inițiativă şi capacitate de inițiativă. Însă nici un conducător nu poate face totul de unul singur, el are nevoie de echipă. Conducerea eficiență înseamnă capacitatea de a integra şi coordona eforturile membrilor organizației pentru a obține rezultatele scontate. Singura modalitate de a-i determina pe oameni să contribuie activ la realizarea sarcinilor este de a-i implica activ în procesul de luare a deciziilor şi în realizarea lor.

Managerul are un rol decisiv în formarea culturii organizaționale, totodată, este influențat de valorile acceptate de membrii organizației. Eficiența unui stil de conducere depinde situațional de abilitățile celor conduşi. Unele situații sunt mai favorabile, subordonații fiind gata să-şi ofere sprijinul în soluționarea problemelor şi să urmeze deciziile liderului, dacă în cadrul întreprinderii există un climat de înțelegere şi prietenie între angajați. Dacă situația este opusă, managerul nu-şi va exercita influența în aceeaşi măsură şi în mod eficient, pentru că se vor găsi angajați care nu vor putea fi influențați sau chiar vor răspunde la încercările de influență cu acte de nesupunere.

Managerii pot realiza obiectivele organizației numai cu ajutorul echipei pe care o determină să acționeze într-un anumit mod. Conceptul de liderism poate fi definit ca un proces de mobilizare, de încurajare şi antrenare a indivizilor astfel încât aceştia să contribuie substanțial la realizarea scopurilor stabilite. Calitatea principală a liderilor este capacitatea lor de a-i motiva pe alții. Unui lider prosper îi pot fi atribuite următoarele calități: fermitate, entuziasm, imaginație, dorința de a munci, capacitatea de a mobiliza oamenii, abilitatea de a fi analitic, de a-i înțelege pe ceilalți, de a sesiza oportunitățile şi evita situațiile neplăcute, de a se adapta la schimbări şi de a-şi asuma riscul. Principiul relațiilor „lider - echipă" presupune că interesele personale ale individului, cele ale grupului şi ale organizației sunt comune, prin aceasta realizându-se o integritate productivă. Deşi angajații urmăresc scopuri personale, ei contribuie, în acelaşi timp, la performanța organizației şi prin aceasta la eficiența întregului sistem social.

III. 3. Cercetarea experimentală a culturii organizaționale la întreprinderile din Republica Moldova

O dată cu promovarea reformelor socioeconomice, în societatea moldovenească au loc schimbări fundamentale, care implică modificări radicale şi la nivel de organizație. Întreprinderile moştenite de la sistemul sovietic necesită o transformare substanțială a culturii organizaționale, deoarece neîncrederea în posibilitățile lor, lipsa de asumare a riscului şi a responsabilității pentru acțiunile întreprinse constituie bariere serioase în calea adaptării la mediul exterior, care este în continuă schimbare. De asemenea, apare necesitatea creării unui nou tip de cultură organizațională în cadrul firmelor cu capital privat. Creşterea şi stabilitatea economiei naționale, bunăstarea societății în ansamblu depind, de asemenea, de dezvoltarea antreprenoriatului şi a micului business.

Asupra dezvoltării antreprenoriatului, care se impune ca o nouă forță economică şi socială, influențează un şir de factori: demografici, tehnologici, economici, politici, intelectuali şi culturali. Activitatea antreprenorială se desfăşoară în cadrul unei culturi, este modelată de ea, iar, la rândul său, influențează în mare măsură, cultura societății din care face parte. Întreprinzătorul este figura centrală în economia de piață. Omul care creează o întreprindere nouă, înzestrat cu abilitatea de a percepe perspectivele economice şi sociale, este, în primul rând, un realizator de valori materiale, dar şi de idei noi. Prin însăşi activitatea sa, bazată pe inovație, el schimbă existența umană. Constituind organizația, fiind independent în ceea ce priveşte gestiunea, asumându-şi riscul economic şi social, antreprenorul contribuie la formarea unei noi societăți. Antreprenorii, conducându-şi propria firmă de afaceri, dau dovadă de independență, de spirit competitiv. Nici un întreprinzător nu începe o afacere fără a-şi dori un succes, fiecare încercând să creeze o organizație de calitate, cooperantă, productivă, profitabilă, obiective imposibil de realizat fără participarea oamenilor, de aceea ei sunt apreciați tot atât de mult ca profiturile.

În orice organizație valoarea principală o constituie oamenii. Pentru a supraviețui şi a fi performantă întreprinderea trebuie să dispună de un personal, care are simțul răspunderii pentru soarta organizației în care activează, de lucrători profesionişti, activi, competenți, cu spirit novator şi creativ. Întreprinderea eficientă foloseşte la maxim potențialul lucrătorilor săi, creându-le condiții pentru ca să contribuie la desfăşurarea activităților şi la îndeplinirea obiectivelor stabilite. În acelaşi timp, individul atribuie un anumit sens relației sale cu organizația, oferindu-i capacitățile şi cunoştințele sale, aşteaptă să fie apreciat şi remunerat. Motivația economică şi cea morală presupun satisfacerea anumitor necesități individuale şi de grup. Un trai decent reclamă satisfacerea necesităților de ordin economic ale salariaților. Creşterea nivelului de instruire a oamenilor, a gradului de informare a lor se reflectă în aspirațiile şi aşteptările acestora ce vizează, în primul rând, sistemul de valori, atitudinile şi comportamentele lor.

Deşi există diverse opinii referitoare la cultura organizațională, trăsătura lor distinctivă comună rezidă în faptul că aceasta este un factor de obținere a performanței organizației, consolidează integritatea grupului social, contribuie la creşterea aderenței personalului la misiunea organizației, îmbunătățeşte mecanismele de socializare şi climatul sociopsihologic în colectiv, sporeşte productivitatea muncii şi motivarea angajaților. Am putea adăuga aici, că cultura organizațională îndeplinind funcția de coeziune într-o integritate sistemică a unui grup social, soluționează una din problemele principale privind funcționarea societății.

Fiecare întreprindere este creată ca o unitate determinată, o organizare pentru realizarea scopului înaintat de către antreprenor pentru înfăptuirea unei activități. Modul în care se realizează activitatea antreprenorială, îi imprimă organizației un caracter individual, o personifică. Un indice al acestei personificări foarte frecvent este liderul. Integritatea organizației de tip occidental este, înainte de toate, condiționată subiectiv de calitățile liderului ei, de personalitatea lui. Cultura organizațională şi liderismul de tip occidental, la o examinare mai atentă, se dovedesc a fi două fațete ale unei monede, care nu pot fi înțelese în mod separat. Pe de o parte, liderul personifică organizația şi o menține în această calitate, iar, pe de altă parte, el determină conținutul acestei integrități, perspectivele organizației şi ale fiecărui membru din cadrul ei. Liderul îşi menține rolul său dominant până când organizația îşi leagă integritatea sa anume de acțiunile acestui subiect. Spre deosebire de tipul de cultură organizațională predominant în Occident, axat pe individualism, tipul de cultură organizațională care a existat în economia dirijată de stat, înainta pe prim-plan un alt principiu - colectivismul. Întreprinderile moştenite de la sistemul socialist erau organizații birocratice, cu un nivel înalt de formalism, bazate pe control şi centralizarea puterii, superioritatea şefului şi accentul pus pe producție. Poziția de monopol a multor întreprinderi, mediul stabil şi previzibil au făcut imposibilă concurența. Cultura întreprinderii socialiste, caracterizată prin uniformitate şi stabilitate la nivel de valori şi convingeri, era foarte puternică, dar îndreptată spre propagarea ideologiei comuniste. Totuşi în întreprinderea socialistă exista o anumită ordine, un sistem al normelor de comportament, bazat pe valori morale, politice, ideologice, de drept etc., chiar dacă legile adeseori nu erau perfecte. În perioada de tranziție ordinea s-a transformat în haos, unde valorile există separat unele de altele. Adevărurile şi valorile devin dependente de personalitatea omului, iar indivizii, pentru a instaura o nouă ordine, trebuie să dea dovadă de independență, inițiativă, creativitate, elan constructiv, îndrăzneală în toate domeniile de activitate. Afacerile economice se desfăşoară într-un mediu spiritual şi moral, în care asemenea valori eterne ca: adevărul, dreptatea, modestia, fidelitatea, integritatea, curajul, hărnicia, simplitatea etc. adeseori sunt ignorate, deşi ele constituie chezăşia succesului.

Modul de conducere şi organizare a vieții sociale s-a schimbat, însă mentalitatea, modelele de comportare ale oamenilor au rămas aceleaşi, dat fiind dificultățile schimbărilor la nivel de conştiință. Rezistența față de schimbare este unul din factorii cei mai greu de depăşit, având un impact negativ asupra tranziției. Cultura organizației nu poate fi transformată fulgerător, deoarece nu există remedii imediate şi soluții rapide pentru probleme dificile şi profunde. Pentru ca noile valori să fie asimilate e nevoie de timp.

În formarea un nou tip de cultură organizațională, bazat pe noi valori, desigur, trebuie să se țină cont de experiența țărilor dezvoltate, însă germenii noii realități sociale şi economice apar şi se dezvoltă pe terenul vechii societăți socialiste. Deşi o bună parte din valori şi tradiții şi-au pierdut credibilitatea, unele pot constitui punctul de plecare pentru transformări. Astfel, multe aspecte ale transformării culturii organizaționale sunt specifice țărilor ex-totalitariste, comparativ cu schimbarea culturii organizaționale în țările care nu au cunoscut acest sistem.

Pentru a forma sau a schimba cultura unei organizații este necesar a efectua un audit al acesteia, o investigare prin metode empirice a comportamentului real al oamenilor, totodată, ținând cont de semnificațiile şi valorile care trebuie transmise de la o generație la alta. Dacă luăm în considerare complexitatea problemei abordate, atunci devine clar că studiul diferitelor aspecte culturale ce țin de funcționalitatea şi evoluția organizației nu este un proces uşor. Apare întrebarea, dacă există un tip de cultură unic pentru toate organizațiile sau fiecărei îi este caracteristică o cultură proprie. Pentru a primi răspuns la această întrebare, trebuie să analizăm modul de activitate a unor întreprinderi concrete. Două întreprinderi funcționează în acelaşi mediu social şi economic, produc aceeaşi marfă, dar obțin rezultate diferite. Cauzele rezidă în faptul că în cadrul lor acționează oameni, iar activitatea acestora este reglementată de un ansamblu de metode şi reguli de soluționare a problemelor cu care se confruntă în mediul intern şi extern.

Cum am putea determina existența unui fenomen atât de complex, cum este cultura? Cercetarea culturii organizației are un profund caracter interdisciplinar. Elemente de investigare a culturii organizației pot fi procesele, funcțiile şi principiile culturii organizaționale, sistemul de cultură organizațională, strategia şi politica organizațiilor, structura organizatorică, sistemul informațional, decizional, metodele, tehnicile şi procedeele de management, managementul resurselor umane, stilul managerial, eficiența angajaților. Din perspectiva filosofiei culturii, cultura organizațională este examinată sub aspectele sale gnoseologic, axiologic, metodologic. Este cercetat, de asemenea, raportul dintre general şi particular, continuitate şi discontiniutate. Abordarea culturii organizaționale prin prisma antropologiei filosofice defineşte esența şi funcțiile culturii organizației ca formă specifică de existență a grupurilor şi societăților umane. Din cercetarea diferitelor culturi ale organizațiilor rezultă o tipologie a relațiilor culturale organizaționale.

Psihologia socială analizează atitudinile şi comportamentele de grup, efectele sociale ale comportamentelor psihice culturale, personale, interpersonale şi de grup, astfel obţinându-se rezultate importante pentru fundamentarea teoretică a anumitor laturi ale procesului managerial, care implică relaţii între manager şi personalul condus. Deoarece cultura organizaţiei reprezintă, în primul rând, un fenomen social, realitatea socială este studiată prin intermediul cercetării sociologice.

În **scopul** cercetării empirice a culturii organizaţionale autorul a realizat în perioada iunie - august 2003 o investigaţie sociopsihologică la câteva întreprinderi din Republica Moldova. Analiza aspectelor sociale, economice, manageriale şi culturale din aceste instituţii s-a efectuat cu scopul de a stabili cum se poate contribui la obţinerea performanţei prin cunoaşterea particularităţilor culturii organizaţionale. Studiind fiecare întreprindere în parte, făcând o comparaţie între ele, s-a urmărit generalizarea tendinţelor, caracteristicilor şi mecanismelor culturii organizaţionale autohtone.

În vederea elucidării situaţiei curente la întreprinderile studiate ne-am propus următoarele **obiective**:

1. Conştientizarea relaţiilor, proceselor şi fenomenelor sociale care contribuie la crearea mediului cultural al organizaţiei.
2. Identificarea elementelor explicite ale culturii organizaţionale (arhitectura, designul, vestimentaţia, simbolurile, ritualurile) specifice instituţiei unde activează participanţii la sondaj.
3. Determinarea factorilor care împiedică formarea culturii organizaţionale şi a celor ce pot influenţa semnificativ crearea unei culturi care să permită dezvoltarea performantă a întreprinderii pe termen lung.
4. Cunoaşterea opiniei membrilor colectivului referitor la realitatea percepută în cadrul organizaţiei şi a preferinţelor lor culturale, a situaţiei dorite, deoarece adeseori atitudinile exprimate pot prezice comportamentul lor în viitor.
5. Studierea atitudinii instituţiei faţă de angajaţii săi şi a atitudinii salariaţilor faţă de ea, a stilului managerial adoptat şi a adecvării lui contextuale.
6. Aprecierea gradului de manifestare şi influenţă a sistemului de valori asupra strategiei organizaţiei şi a modului de adaptare culturală la mediul extern al întreprinderii.
7. Elaborarea direcţiilor strategice de schimbare a culturii organizaţiei, propunerea unei noi dimensiuni a culturii organizaţionale.

Ipotezele de lucru de la care am pornit au fost următoarele:

1. Cultura organizaţională, deşi conservatoare în esenţa sa, este elementul fundamental ce permite schimbarea şi transformarea radicală a organizaţiei. Pentru a funcţiona şi a se

dezvolta, întreprinderea actuală nu trebuie să se mențină într-o stare statică. Oamenii creează cultura prin activitatea lor cotidiană, în acelaşi timp, o transformă, contribuind la evoluția ei. Acest proces este continuu, adică se află într-o stare de schimbare permanentă. Un rol important pentru obținerea unor performanțe apreciabile îl au dezvoltarea şi schimbarea culturii organizaționale.

2. Cultura organizației îşi are originile în cultura națională. Principalele trăsături ale culturii naționale se reflectă şi în cultura organizației, totuşi fiecare întreprindere îşi are specificul său. Organizațiile se deosebesc prin anumiți factori: scopul apariției, circumstanțele socioeconomice, stilul de conducere, politica şi practica organizațiilor, structura organizației, caracteristicile colaboratorilor, stadiul de dezvoltare.
3. Există mai multe tipuri de cultură organizațională. Dacă privim organizația în integritatea sa, atunci pot fi deosebite patru tipuri principale ale acesteia: a)cultura de tip putere; b) cultura de tip rol; c) cultura de tip proiect; d) cultura de tip persoană. Aceste tipuri de cultură organizațională sunt, mai degrabă, modele ideale, în realitate adesea întâlnindu-se o combinație dintre ele. Dar pentru a depista principiile de bază ale funcționării organizațiilor, este necesar să cunoaştem aceste tipuri ideale.
4. Există o legătură directă între cultura organizațională, management, liderism şi performanțele viitoare ale unei organizații.
5. Cultura organizațională poate fi transformată în sensul susținerii comportamentelor care să asigure o evoluție pozitivă a sistemului. Organizațiile din țara noastră, aflându-se într-un mediu în permanentă schimbare, trebuie să se adapteze, să conştientizeze, să recunoască şi să trateze cultura organizațională ca pe un fenomen de maximă importanță şi ca pe un factor-cheie în realizarea succesului.

Universul eşantionului l-au constituit angajații de la patru întreprinderi din municipiul Chişinău, cel mai mare centru urban din Republica Moldova, unde sunt concentrate un număr mare de întreprinderi. Criteriul principal după care se efectuează tipologia întreprinderilor este forma de proprietate: de stat, privată şi mixtă. În ultimul deceniu majoritatea întreprinderilor de stat, fondate în anii puterii sovietice, au devenit întreprinderi mixte, cel mai adesea de tipul societăților pe acțiuni, în care statul este unul din acționarii principali. Astfel, au fost selectate două întreprinderi mixte şi două private:

1. Întreprinderea *Steaua* a fost creată în anul 1944. Profilul - confecționarea mărfurilor ce țin de industria uşoară. Este o societate pe acțiuni în procedură de insolvabilitate, cu capital majoritar de stat (69%).

2. Uzina *Sigma* a fost instituită în anul 1963, cu scopul de a produce articole electronice. Societate pe acțiuni cu capital majoritar de stat (71%).
3. Firma *Petrom* a fost înființată în anul 1998. Sfera de activitate o reprezintă comercializarea petrolului. Societate pe acțiuni de tip închis (un acționar).
4. Societatea cu răspundere limitată *Paradis* este constituită în anul 1995, având scopul de a comercializa produse alimentare.

Volumul total al eşantionului a fost stabilit în mărime de 217 respondenți de la cele patru întreprinderi. De la fiecare întreprindere au fost selectați un anumit număr de muncitori şi manageri (cu excepția top managerilor): *Steaua* - 55; *Sigma* - 60; *Petrom* - 60 şi *Paradis* - 42. În varianta de eşantionare sistematică aleatorie utilizată, respondenții au fost selectați cu ajutorul pasului mecanic, calculat prin raportarea mărimii colectivului la mărimea eşantionului.

Metoda: Chestionarea individuală prin metoda interviului direct. Anchetarea subiecților s-a desfăşurat la locul lor de muncă în limbile română şi rusă, în funcție de preferințele acestora. Prelucrarea informației, introducerea datelor au fost efectuate printr-un program matematic, realizat special pentru această investigație. S-a apelat la un chestionar elaborat în conformitate cu problema investigației, compus din două părți: 1) ancheta sociologică constituită din blocuri de întrebări privind atitudinea angajaților față de întreprinderea în care activează, valorile, credințele, aspirațiile, prioritățile împărtăşite de membrii colectivului; 2) testul psihosocial (adaptat după modelul lui C.Handy) [57; p.70], alcătuit din 16 întrebări, fiecare incluzând câte patru itemi, privind un anumit tip de cultură organizațională: a) de tip putere; b) de tip rol; c) de tip proiect; d) de tip persoană. În scara de evaluare s-a realizat o apreciere a realității „de facto" şi a situației dorite. Rezultatele au fost calculate în total pentru toate 16 întrebări, ceea ce desemnează tabloul general şi pentru fiecare întrebare în parte, arătând aspectele particulare ale culturii organizației. Punctajul variază de la 1 la 16 puncte: 10-16 puncte indică un anumit tip de cultură organizațională; 6-9 puncte presupune un amestec de culturi, unde predomină un anumit tip; 1-5 puncte - cultură indefinită. Calculele au fost realizate în puncte şi în procente, cele din urmă, mai ales, în scopul ilustrării grafice.

Pretestarea chestionarului a fost înfăptuită la una din întreprinderile incluse în eşantion, chestionării fiind supuşi 25 de angajați de diferite niveluri ale organizației. Scopul pretestării a fost de a depista problemele care pot apărea în timpul anchetării, verificarea logicii, succesiunii întrebărilor şi a variantelor de răspuns neclar. În baza constatărilor a fost definitivat chestionarul, efectuate completările, modificările şi rectificările necesare pentru îmbunătățirea lui calitativă.

În scopul obținerii unei informații mai complete au fost utilizate metoda observației şi metoda analizei documentelor întreprinderilor.

Eşantionul a avut următoarea structură:

- *Din punctul de vedere al posturilor:* managerii de nivel mediu şi inferior - 32%; subalternii au constituit – 68%.
- *Din punctul de vedere al vârstei :* până la 20 ani - 2%; 20 - 40 ani - 65%; 41 - 60 ani - 33%.
- *Din punctul de vedere al sexului:* feminin - 63%; masculin - 37%.
- *Din punctul de vedere al studiilor:* medii, liceale - 22%; medii profesionale - 32%; superioare - 46%.

Datele pentru fiecare întreprindere aparte sunt prezentate în *anexa 6*.

Analiza rezultatelor cercetării. Istoria întreprinderii cuprinde mai multe etape de dezvoltare: înfiinţarea, creşterea, maturitatea şi declinul economic. Fiecare organizaţie se află într-un anumit stadiu al evoluţiei sale. Întreprinderile studiate de noi, întemeiate în economia planificată, se găsesc în stadiul de declin economic, deşi cândva *Steaua* şi *Sigma* au fost unele dintre cele mai mari şi mai performante din ţară. Aceste întreprinderi au anumite tradiţii, confirmate de angajaţi. Asupra formării culturii organizaţiei influenţează substanţial proprietarul şi managerul întreprinderii, în special conducătorul de nivel superior. Relatarea evenimentelor care s-au petrecut şi persoanele care s-au remarcat în trecut transmit valori esenţiale ale organizaţiei, oferind exemple demne de urmat. Majoritatea respondenţilor de la societăţile pe acţiuni *Steaua* şi *Sigma* au menţionat calităţile pozitive ale unor directori care au activat anterior, mai puţin pe cele ale conducătorilor actuali. Întreprinderile înfiinţate după anul 1989 sunt în faza de creştere rapidă. Salariaţii din organizaţiile *Petrom* şi *Paradis* au afirmat că proprietarii acestora influenţează esenţial activitatea lor.

Pornind de la faptul că în cadrul organizaţiei se disting două niveluri ale culturii organizaţionale, diferite din punctul de vedere al vizibilităţii: aspectul *explicit,* care cuprinde: arhitectura, designul, vestimentaţia, ritualuri, ceremonii, limbaje, mituri, povestiri, eroi, anumite simboluri, şi aspectul *implicit*, care include concepţiile de bază şi valorile împărtăşite de grup, deşi partea invizibilă deţine rolul primordial în constituirea şi promovarea culturii, am considerat că este necesar să începem stabilirea anumitor particularităţi ale culturii organizaţionale anume de la nivelul exterior al ei.

Astfel, am formulat o întrebare, prin intermediul căreia am solicitat opinia membrilor colectivului privind vestimentaţia, şi anume dacă trebuie muncitorii să poarte uniformă pentru a se deosebi de angajaţii altor întreprinderi. Lucrătorii de la întreprinderea *Steaua* au răspuns că ar dori o uniformă nouă (64%), iar 36% din persoanele supuse sondajului sunt de părerea că nu au nevoie de uniformă. Majoritatea angajaţilor de la societatea pe acţiuni *Sigma* au declarat că uniforma este necesară, dar salopetele şi halatele lor sunt vechi. Mesajul transmis este lipsa de bani şi orientarea

spre muncă. Firmele particulare (90%) utilizează pe larg acest simbol, ce serveşte la transmiterea şi consolidarea mesajelor culturale care asigură succesul. Deşi se consideră că vestimentaţia ţine de preferinţa individului, în realitate, ea este impusă de cultura întreprinderii.

Practicarea unor ritualuri şi ceremonii menţine şi dezvoltă anumite comportamente ale culturii organizaţiei. Sărbătorile organizate în comun cu anumite prilejuri consolidează relaţiile dintre membrii organizaţiei, iar premiile şi distincţiile acordate angajaţilor pentru merite deosebite în cadrul ceremoniilor fastuoase întăresc convingerea salariaţilor că firma apreciază angajaţii performanţi. În această ordine de idei a fost pusă o întrebare privind sărbătorirea unor evenimente, cum ar fi petrecerea la pensie, zilele de onomastică şi de naştere, sărbătorile naţionale, ziua întreprinderii etc. Astfel, am intenţionat să aflăm dacă există în cadrul grupului anumite obiceiuri, tradiţii, ritualuri, ceremonii. Din răspunsurile obţinute am conchis că se sărbătoresc mai mult zilele de naştere – 67%, urmate de sărbătorile naţionale – 33%. La întreprinderea *Steaua* în prezent nu se mai sărbătoreşte nici un eveniment. Muncitorii de la uzina *Sigma* în anul 2003 au sărbătorit 40 de ani de la înfiinţarea uzinei. În această organizaţie se oficiază ieşirea la pensie, zilele de naştere şi alte evenimente semnificative din viaţa colegilor.

Diferite evenimente, inclusiv ziua întreprinderii, se sărbătoresc la întreprinderile particulare, ceea ce demonstrează că liderii lor doresc să formeze în colectiv un spirit de echipă, un climat sociopsihologic pozitiv. Însă nu toţi membrii colectivului acceptă comportamentele cerute de ritualuri, unii refuzând să participe la manifestări, considerându-le inutile. 85% au declarat că participă cu plăcere la asemenea festivităţi, 15% au dat un răspuns negativ.

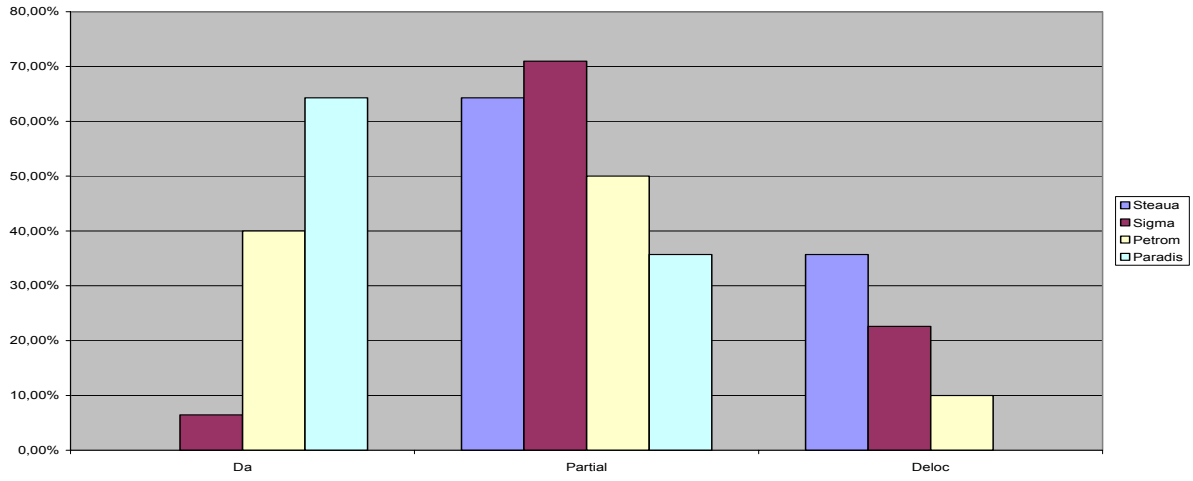


Figura 3.5 *Ponderea răspunsurilor care demonstrează mulţumirea angajaţilor de condiţiile de muncă de la întreprindere*

Pentru a stabili dacă la locul de muncă există un anumit confort: spații amenajate, mobilier, tehnică performantă, bibliotecă, cantină, cabinete medicale, săli şi terenuri de sport etc., respondenții au fost solicitați să răspundă la întrebarea dacă sunt mulțumiți de condițiile de muncă pe care le oferă întreprinderea. Au răspuns afirmativ 64% din angajații de la întreprinderea *Paradis*, 40% de la *Petrom* şi doar 6% de la *Sigma.* Parțial: 71% de la întreprinderea *Sigma*, 64% de la *Steaua*, 50% de la *Petrom* şi 36% de la *Paradis*. Nu sunt mulțumiți de condițiile de la locul de muncă: 36% de respondenți de la întreprinderea *Steaua*, 23% de la *Sigma* şi 10% de la *Petrom*.

La întreprinderile *Steaua* şi *Sigma* decorul este sobru (specific pentru organizațiile cu profil industrial), podelele sunt de ciment şi gresie, muncitorii poartă halate de lucru ori salopete. Mobilierul şi uneltele de muncă sunt învechite. La uzina *Sigma* există un punct medical. Atât la întreprinderea *Steaua*, cât şi la *Sigma* funcționează cantine. Firmele *Petrom* şi *Paradis* dispun de birouri spațioase cu mobilier modern, de draperii şi covoare, tehnici şi utilaje performante, angajații au uniforme frumoase, toate acestea demonstrează că accentul este pus pe prestigiu. În schimb, aici pentru angajați nu există săli de odihnă, de sport, cantine sau puncte medicale.

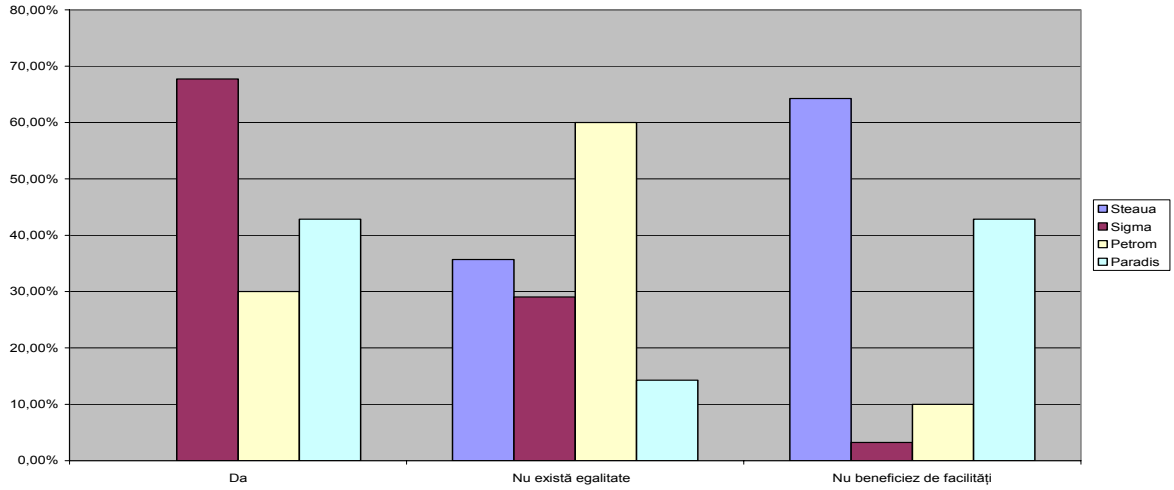


Figura 3.6 *Ponderea răspunsurilor cu privire la acordarea facilităților*

Salariații au fost întrebați dacă la întreprindere există egalitate în acordarea facilităților. 65% din numărul total al respondenților de la întreprinderea *Steaua* au afirmat că nu beneficiază de facilități, iar 35% că nu există egalitate în repartizarea lor. La uzina *Sigma*: 68% au dat un răspuns afirmativ, 29% au spus că nu există egalitate, iar 3% nu beneficiază de nici una dintre ele. Deşi facilități sunt puține, totuşi majoritatea angajaților beneficiază de ele.

Din răspunsurile celor intervievați la întreprinderile particulare conchidem că aici nu există egalitate în repartizarea facilităților. *Petrom*: 30% - „da", 60% - nu există egalitate, 10% - nu beneficiază de nici una; *Paradis:* 43% - „da" şi 43% - nu beneficiază de nici una dintre ele, 14% - nu există egalitate.

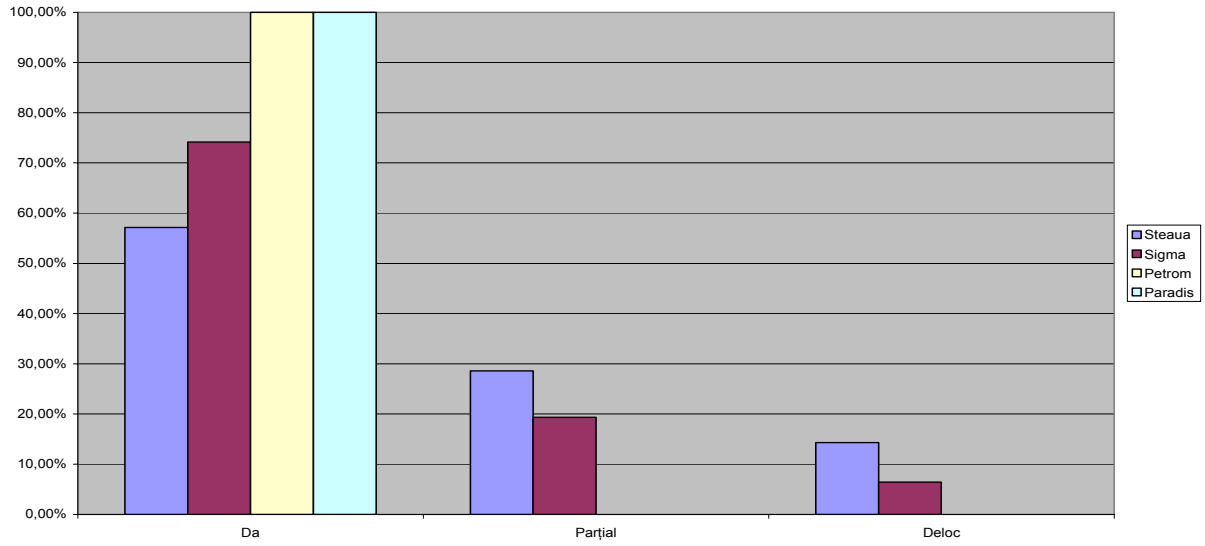


Figura 3.7 *Afirmațiile referitore la preocuparea de calitatea produselor şi serviciilor oferite pieței*

Imaginea pozitivă a întreprinderii o formează, mai întâi de toate, produsele şi serviciile de calitate oferite pieței. Uneori însăşi denumirea organizației reprezintă un simbol al calității (de exemplu, firma „Adidas", care produce articole de sport). În investigația noastră am solicitat opinia angajaților privitor la calitatea produselor şi serviciilor oferite pieței. Toți respondenții de la firmele *Petrom* şi *Paradis* au răspuns că acestea oferă produse de calitate superioară. 74% din persoanele supuse sondajului de la uzina *Sigma* şi 57% de la întreprinderea *Steaua* au declarat că problema calității este o preocupare constantă. Deci se poate concluziona că în sistemul de valori calitatea ocupă un loc primordial la firmele particulare, mai puțin la întreprinderile mixte. Pentru ca întreprinderea să prospere este necesar ca produsele şi serviciile oferite consumatorilor să fie de calitate înaltă şi la un preț accesibil, adică în conformitate cu dorințele lor.

Tabelul 1

Motivele care împiedică formarea culturii în organizație	*Total*	*Steaua*	*Sigma*	*Petrom*	*Paradis*
Absența unei misiuni, a unor valori comune, care ar uni colectivul într-o echipă	42%	67%	52%	30%	20%
Reorganizarea frecventă a firmei şi fluctuația personalului	39%	30%	10%	55%	60%
Insuficiența competenței profesionale şi a cunoştințelor în domeniul managerial	38%	58%	65%	15%	15%
Deficiența noilor tehnologii şi metode de muncă	35%	80%	60%	0%	0%
Lipsa unor reguli, norme de comportament, care ar reglementa activitatea organizației	26%	35%	45%	15%	10%

După cum demonstrează datele obținute (*Tabelul 1*) referitor la cauzele care împiedică formarea culturii în organizație, 42% din subiecții investigați au indicat lipsa unei misiuni, a unor valori comune, care ar uni colectivul într-o echipă. O filosofie managerială lipseşte, mai ales, la întreprinderea *Steaua*, care este în proces de reorganizare. De liderul acestei organizații depinde formularea unei viziuni privind modul de activitate în viitor. Antreprenorul firmei *Paradis* a stabilit strategia organizației şi a determinat angajații să colaboreze în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Printre cauzele principale respondenții menționează reorganizarea frecventă a firmei şi fluctuația personalului, cota căruia este mai înaltă la firmele particulare (*Paradis* – 61%, *Petrom* - 50%). Cauza, probabil, rezidă în faptul că aceste colective abia se formează. În schimb, numai 10% din muncitorii de la uzina *Sigma* au declarat că reorganizarea uzinei şi fluctuația personalului reprezintă o piedică în dezvoltarea întreprinderii. Şi aceasta nu pentru că aici ar exista un nivel înalt de motivare, salariile muncitorilor de la întreprinderea *Sigma* sunt mici şi munca lor nu este apreciată, ci, mai degrabă, pentru că nu-şi pot găsi un loc de muncă mai bun. Mulți specialişti cu vechime în muncă, de calificare înaltă au plecat de la uzină. Oamenii adesea vin la serviciu din cauza unor deprinderi ori, pur şi simplu, din necesitatea de a comunica cu alți oameni. De aici reiese că un nivel înalt de motivare nu reduce neapărat fluctuația personalului, totodată, fluctuația redusă nu înseamnă că există un nivel înalt de motivare.

O altă cauză care împiedică formarea culturii întreprinderii este insuficiența competenței profesionale şi a cunoştințelor în domeniul managerial. Acest motiv este un obstacol serios pentru performanța întreprinderilor *Steaua* - 58% şi *Sigma* - 60%, unde „timp de 15 ani nici un colaborator nu a participat la cursuri de perfecționare, nu a luat cunoştință de noile tehnologii". Programele de formare, calificare şi perfecționare a angajaților la aceste întreprinderi sunt limitate la maxim din cauza lipsei de bani. Doar 15% din persoanele intervievate de la firmele *Petrom* şi *Paradis* au indicat acest motiv, un număr mare din angajați fiind tineri şi cu studii superioare.

Nivelurile scăzute de eficacitate la întreprinderile *Steaua* şi *Sigma* sunt cauzate de insuficiența tehnologiilor şi a metodelor noi de muncă. Factorii tehnici şi tehnologici influențează cultura organizațională. Valorile, normele de comportament sunt generate de existența unei anumite tehnologii şi a unui anumit grad de înzestrare tehnică a întreprinderii.

Nu întâmplător aproape o jumătate din salariații intervievați de la uzina *Sigma* au semnalat lipsa unor reguli, norme de comportament, care ar reglementa activitatea organizației. Normele de comportament au la bază valorile şi convingerile împărtăşite. Dacă acestea nu există, atunci lipsesc şi regulile, care definesc modalitățile de a acționa.

Tabelul 2

Aprecierea valorilor pe care, în opinia angajaților, trebuie să le asigure organizația	*Total*	*Steaua*	*Sigma*	*Petrom*	*Paradis*
Salariul	100%	100%	100%	100%	100%
Siguranța locului de muncă	89%	78%	93%	100%	85%
Posibilitatea de a dobândi recunoaşterea profesională	60%	43%	58%	70%	70%
Relațiile bune cu colegii şi superiorii	46%	29%	45%	20%	92%
Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea întreprinderii	17%	15%	27%	10%	15%
Vechimea în muncă şi pensia	28%	36%	55%	0%	21%

Pentru a afla ce anume aşteaptă salariații de la întreprinderile în care activează, ei au fost solicitați să evidențieze anumite valori, după prioritatea lor. După cum atestă datele din *tabelul 2*, subiecții investigați au afirmat în mod unanim că întreprinderea trebuie să le asigure, în primul rând, salariul. Această valoare a banului manifestă starea de spirit din întreaga societate, în care pentru unele persoane acumularea de capital a devenit un scop în sine, iar pentru altele banii nu sunt de neglijat, cel puțin în măsura în care îşi doresc un nivel de trai civilizat sau măcar decent. Siguranța în ceea ce priveşte locul de muncă este importantă pentru 89% din respondenți, în condițiile în care nesiguranța în ziua de mâine reprezintă pentru aceştia o sursă de stres permanent. Pe al treilea loc în ierarhia priorităților este plasată posibilitatea de a dobândi recunoaşterea profesională – 60%, urmată de relațiile bune cu colegii şi superiorii – 46%. Vechimea în muncă şi pensia, posibilitatea de a contribui la dezvoltarea întreprinderii se află pe ultimul loc. Din cele menționate rezultă că oamenii trăiesc cu ziua de azi şi se gândesc puțin la viitorul întreprinderii, dar o întreprindere poate avea succes de durată doar orientându-se spre viitor.

Dorința şi hotărârea salariatului de a-şi îndeplini funcția sunt unii din factorii principali pentru ca întreprinderea să fie eficientă. Chiar dacă persoana îndeplineşte o muncă de rutină, nişte procese simple, care nu necesită o calificare înaltă şi creativitate, totuşi fără o motivare în muncă nu se poate obține rezultate înalte.

În vederea stabilirii motivării în munca depusă şi a gradului de satisfacție, muncitorii au fost întrebați în ce măsură sunt mulțumiți de munca lor, acordând o notă pe o scară de la 1 la 10 puncte. Conform distribuției răspunsurilor, gradul de mulțumire al angajaților de la *Steaua* a fost apreciat cu 6 puncte. Ei erau nemulțumiți, în principal, de recompensele acordate şi de faptul că capacitățile, abilitățile şi deprinderile lor nu sunt solicitate. Satisfacția în muncă înregistrează o medie de 7 puncte la angajații de la uzina *Sigma*, muncitorii de aici sunt nemulțumiți, în primul rând, de salariul primit şi de faptul că întreprinderea nu mai este atât de performantă ca pe vremuri. Răspunsurile participanților la sondaj de la firma *Petrom* au fost apreciate cu 9 puncte, de la *Paradis* cu 8 puncte.

Recompense băneşti adecvate - această necesitate este satisfăcută, salariul mediu în aceste firme depăşeşte salariul mediu pe economie. Factorul determinant pentru recrutarea şi reținerea personalului este salariul.

Prezintă interes argumentele aduse de către angajați în urma chestionării. Lucrătorii de la *Steaua*: „Salarii mici"; „Nu există perspective, cunoştințele (capacitățile, deprinderile) mele nu sunt solicitate"; „Am studii superioare şi nu vreau să fiu pus în acelaşi rând cu cei fără studii"; „Vreau alt lucru". Salariații de la *Sigma*: „Potențialul meu este mult mai mare, decât cel pe care îl realizez în aceste condiții"; „S-ar putea şi mai bine"; „Profesioniştii au plecat, iar fără ei este greu de lucrat"; „Lucrez conform profesiei, măcar atât"; „Muncesc mult şi în zadar"; „Doresc salariu mai mare"; „Nu sunt perspective, salariile sunt mici"; „Lucrez 35 de ani, dar salariul este mic"; „Nu pot trăi fără să comunic cu oamenii, de aceea vin la serviciu". Salariații de la întreprinderile private: „Cred că trebuie să mai învăț"; „Lucrez cu spor, uneori şi pentru alții"; „Muncesc mult"; „Mă pot realiza în plan profesional".

Dacă sunt cunoscute motivele care promovează şi stimulează acțiunile oamenilor, aspirațiile lor, atunci nu este nevoie de un control rigid. Activitatea managerială poate fi îndreptată spre crearea unui sistem de valori şi a unor norme de comportament, care ar stimula şi orienta individul să-şi îndeplinească funcțiile cât mai eficace şi în concordanță cu sarcinile organizației. Cu părere de rău, valorile muncii sunt mai puțin reprezentate de satisfacția de la procesul muncii în sine şi de responsabilitatea pentru munca efectuată, ci mai degrabă de necesitățile materiale, orientate spre ridicarea productivității muncii. Organizațiile reclamă doar o parte din talentele, aptitudinile şi capacitățile angajaților, aceştia fiind constrânşi să accepte valorile şi normele organizației, care adeseori sunt mai nesemnificative decât propriile lor valori.

Valorile rezultă din corelația cu anumite dorințe. Pentru a determina importanța pe care o dau anumitor fenomene, valori, atitudini, comportamente în cadrul întreprinderii respective, angajații chestionați au fost solicitați să răspundă la câteva întrebări, care să indice realitatea existentă şi realitatea pe care o doresc. Fiecare dintre cele patru variante de răspunsuri corespunde unui tip de cultură organizațională (*Anexa7*).

Pornind de la faptul că rolul liderului în formarea culturii organizaționale este major, că anume el promovează valorile în colectiv, cercetarea a urmărit cunoaşterea opiniei salariaților despre stilul de conducere al managerului. Pentru a forma şi dezvolta un nou tip de cultură organizațională, axat pe inițiativă, participare, delegare, cunoştințe, este nevoie de un stil democratic de conducere. Scopul principal al managerului este ca firma să obțină profit, însă pentru a-l realiza, are nevoie de o echipă, de un grup unit printr-un interes comun, care să acorde atenție atât producției, cât şi factorului uman. Stilul birocratic de conducere nu trebuie privit însă în sens

denigrator. În anumite situații, mai ales din punctul de vedere al tehnologiei, el poate fi utilizat cu succes. Dar totuşi stilul birocratic este mai puțin util în situația actuală când întreprinderile din țara noastră pentru a supraviețui trebuie să se adapteze la mediul exterior în permanentă schimbare. Întreprinderile birocratice realizează aceasta cu greu. Stilul autoritar de conducere pune accentul pe eficiență şi pe realizarea producției, dar acordă o atenție redusă aspectului uman. Deşi acest stil se consideră inacceptabil, totuşi în cazul în care o decizie trebuie luată într-un timp scurt, stilul autoritar este cel mai eficient. Există părerea că stilul respectiv este cel mai eficient în situațiile de criză. Stilul de management, care se caracterizează prin maximum de grijă acordată relațiilor umane, nevoilor oamenilor, dar atenție mică acordată producției, este stilul pe care cel mai mult şi-l doresc angajați, însă într-o organizație de producere, cel puțin la etapa actuală, este imposibil de utilizat.

Stilul managerial trebuie să fie adecvat unui anumit context. Pentru a-i determina pe subiecții cercetării să realizeze o caracteristică a personalității managerului, a stilului managerial practicat la întreprinderile studiate de noi, am propus o scală de caracteristici posibile, pentru a constitui imaginea managerului, văzut de angajații. Fiecare din cele patru variante de răspuns, corespunde unui anumit stil managerial.

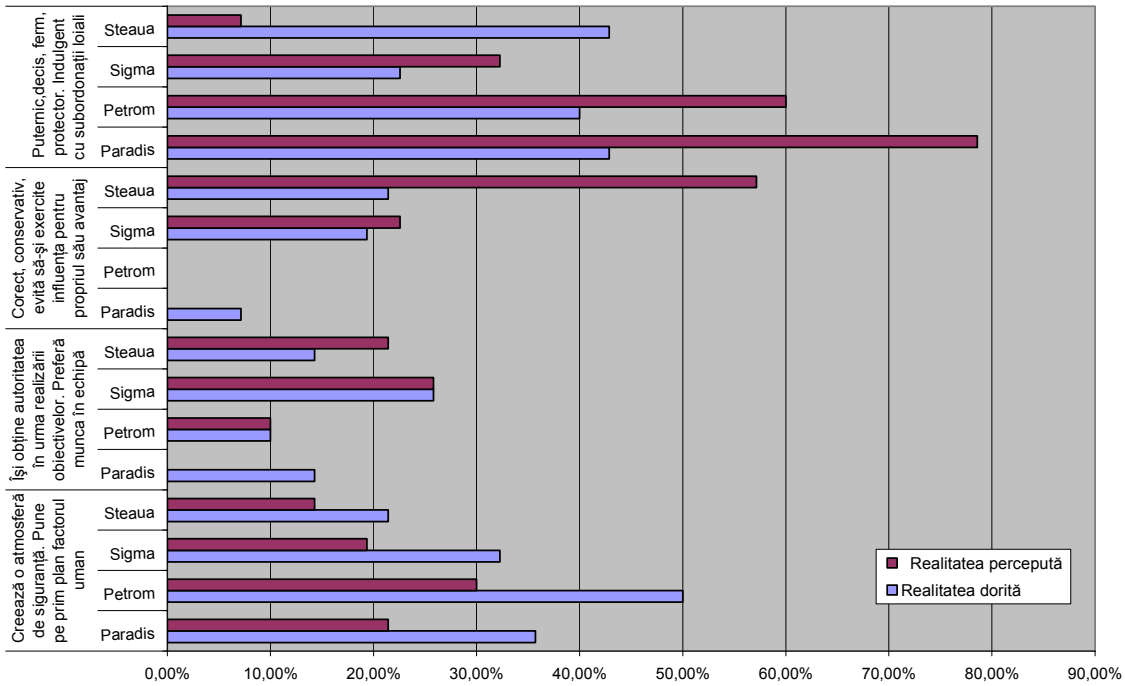


Figura 3.8 *Managerul eficient*

Managerul eficient. După cum rezultă din sondaj, angajații de la *Steaua* consideră că managerul lor este un birocrat, iar ei şi-ar dori să aibă un conducător autocrat, adică un manager puternic, decis, ferm, protector, care, având în vedere situația de criză în care se află astăzi

organizația, ar fi capabil să realizeze reformele. La celelalte trei întreprinderi predomină tipul de manager autoritar - paternalist, caracterizat printr-o atitudine binevoitoare, atunci când subordonații sunt loiali. De menționat că mulți membri ai organizațiilor studiate de noi doresc să fie conduşi de către un manager, care ar pune pe primul plan factorul uman, personalitatea. Însă în ceea ce priveşte preferințele am constatat, de asemenea, că o bună parte din colaboratorii firmelor private şi cei de la întreprinderea *Steaua* sunt de părerea că stilul autoritar - paternalist în organizația lor este binevenit.

Identitatea managerului. Pentru angajații de la întreprinderile mixte, managerul se identifică cu şeful şi tehnologiile, iar ei îşi doresc ca el să le devină coleg. Colaboratorii de la firmele private sunt de părerea că managerul se recunoaşte prin întreprinderea sa.

Reacția managerului la conflict. Managerul de la întreprinderea *Steaua* evită conflictele, însă salariații consideră că el trebuie să le atenueze. Conducătorii de la uzina *Sigma* şi de la firma *Petrom* lichidează conflictele şi angajații cred că anume aşa trebuie să se procedeze. Firma *Paradis* este condusă de o femeie şi poate din această cauză angajații susțin că managerul lor atenuează conflictele. Unii dintre aceştia încuviințează politica managerului lor, alții consideră că conflictele trebuie lichidate.

Reacția managerului la anumite crize. Majoritatea respondenților afirmă că managerii de la întreprinderile lor sunt personalități puternice, care pot face față situațiilor complicate, anumitor stări de criză, dominând stresul. Ei trag anumite concluzii din situația existentă. În opinia angajaților anume astfel de lideri sunt necesari în condițiile actuale.

Reacția managerului la rezultatele muncii. Managerul de la întreprinderea *Steaua* fixează rezultatele muncii, însă muncitorii vor să fie apreciați, să se țină cont de părerea lor atunci când se introduc noi tehnologii de muncă. Respondenții de la uzina *Sigma* afirmă că managerul susține angajații care depun efort pentru a-şi îndeplini sarcinile, sunt stăruitori, conştiincioşi. Colaboratorii supuşi sondajului de la firma *Petrom* au declarat că sunt orientați asupra modului de îndeplinire a sarcinilor, că la întreprindere se pune accent deosebit pe profesionalism. Rezultatele obținute de angajații de la firma *Paradis* sunt apreciate de manager şi dacă este necesar, se introduc anumite inovații, însă colaboratorii doresc mai multă libertate în acțiuni şi susținere din partea conducerii.

Cerințele managerului față de personal. Majoritatea managerilor cer ca angajații lor să execute ordinele, numai conducătorul întreprinderii *Paradis* pune pe primul plan încrederea în personalul său. Salariații şi-ar dori ca managerii să le solicite mai multă colaborare şi să aibă mai multă încredere în ei.

Criteriul de apreciere a subalternilor. Angajații de la întreprinderile nominalizate, care au participat la sondaj sunt apreciați după rezultatele muncii lor. Ei consideră că criteriul de apreciere trebuie să fie „după muncă şi răsplată".

Modul de comunicare cu subalternii. Procesul de comunicare influențează asupra activității organizației, căreia managerul îi acordă o bună parte din timpul său. Lucrul cu oamenii depinde, într-o mare măsură, de abilitățile de comunicare. Comunicarea managerială prezintă o serie de particularități ce rezidă din scopul, obiectivele şi rolurile acestei comunicări. La întreprinderile studiate de noi managerii practică dispozițiile orale, însă subordonații consideră că comunicarea trebuie să se bazeze pe dialog, să aibă posibilitatea de a-şi expune părerea.

În fiecare organizație există nevoia de control asupra realizării sarcinilor, în acelaşi timp, este necesară o mai mare libertate în acțiuni şi autonomie individuală. Controlul strict şi amenințarea cu sancțiunea nu sunt unicele mijloace de influență şi nici cele mai eficiente pentru a obține un efort orientat spre obiective. Persoana poate să se dirijeze şi să se controleze dacă este responsabilă de munca pe care o îndeplineşte.

Factorii care influențează controlul în organizație. O treime din salariații de la *Steaua* şi *Petrom* consideră că sunt responsabili de munca înfăptuită, sunt motivați în munca lor de un angajament personal în rezolvarea unei sarcini comune. Atât salariații de la *Steaua* şi *Petrom*, cât şi cei de la *Sigma* doresc să obțină plăcere de la munca înfăptuită, să aibă un interes personal în activitatea pe care o realizează. Angajații de la firma *Paradis* consideră că participă la realizarea unui scop comun, a unei sarcini şi că sunt motivați în munca lor printr-un angajament personal față de îndeplinirea obiectivului.

Legitimitatea efectuării controlului. Salariații de la întreprinderile *Steaua* şi *Petrom* sunt de părerea că persoanele care exercită controlul asupra lor au mai multă putere formală în organizație, dar ei doresc să fie controlați de persoane mai competente, chiar dacă acestea nu au funcția de a-i controla. Salariații de la *Sigma* şi *Paradis* consideră că sunt controlați de către manageri, în funcțiile cărora intră şi controlul.

Metode de control. Angajații de la întreprinderea *Steaua* opinează că prea mult se discută, se fac promisiuni, însă trebuie de trecut la fapte. Ei doresc un lider de tip autoritar – paternalist, care i-ar stimula sau pedepsi pentru rezultatele obținute în munca depusă. Anume acest tip de manager activează la celelalte trei întreprinderi. De subliniat că o bună parte din salariați sunt de acord cu această stare de lucruri, deşi altă parte din respondenții de la firmele *Petrom* şi de la *Paradis* ar dori un manager mai democrat, care să discute în colectiv unele probleme, înainte de a lua anumite decizii.

Calitățile personale şi comportamentul liderului au o mare importanță, dar acestea nu sunt suficiente pentru ca organizația să fie performantă. Un rol major îl au factorii situaționali, adică necesitățile şi calitățile personale ale subalternilor, scopul şi sarcinile organizației.

Stabilirea scopului şi a sarcinilor organizaţiei. După părerea unor respondenţi de la întreprinderea *Steaua*, scopul şi sarcinile organizaţiei lor sunt stabilite în baza necesităţilor şi intereselor celor care dirijează organizaţia, ceea ce intră în contradicţie cu dorinţele şi necesităţile lor. O altă parte din cei opinaţi consideră că obiectivele sunt formulate în funcţie de resursele de care dispune întreprinderea. Majoritatea participanţilor la sondaj de la firma *Paradis* sunt de părerea că o dată ce firma este condusă de proprietar, e logic ca sarcinile să fie stabilite în conformitate cu interesele lui. Angajaţii de la uzina *Sigma* şi de la firma *Petrom* consideră că sarcinile organizaţiei sunt stabilite în concordanţă cu resursele de care dispune organizaţia.

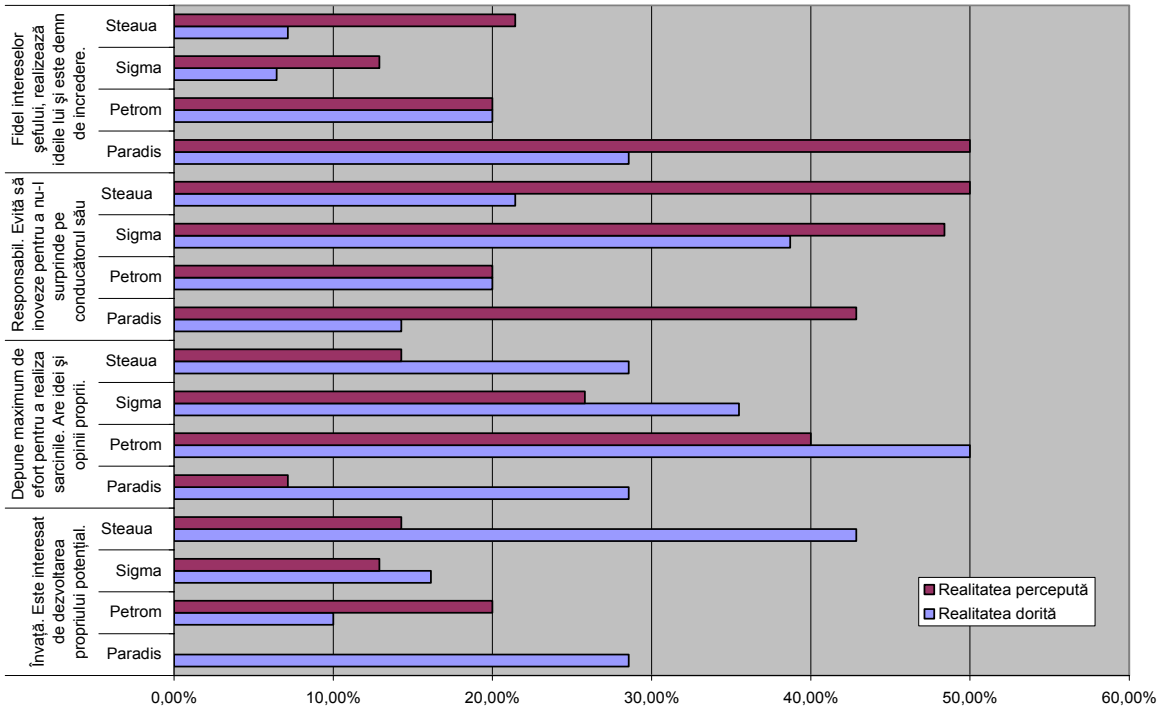


Figura 3.9 *Salariatul eficient*

Salariatul eficient. Din *figura3.9* observăm că muncitorii supuşi sondajului de opinie la întreprinderile *Steaua* şi *Sigma* susţin că un angajat cu valoare în organizaţia lor este un specialist cu o calificare înaltă, responsabil, care îşi îndeplineşte funcţiile în mod conştiincios, dar evită să introducă inovaţii. Angajaţii de la firma *Petrom* consideră că acesta depune eforturi maxime pentru a realiza sarcinile şi scopul organizaţiei, este creativ, are ideile şi părerile sale. Respondenţii de la firma *Paradis* sunt de părerea că un salariat valoros la întreprinderea lor este fidel intereselor managerului, realizează ideile lui şi este demn de încredere.

Salariatul oportun organizaţiei. Personalul de la întreprinderea *Steaua* şi cel de la firma *Paradis* ajung la concluzia că un salariat oportun în organizaţie dă prioritate exigenţelor personale ale şefului. Însă dacă salariaţii de la firma *Paradis* sunt de acord cu această situaţie, atunci cei de la întreprinderea *Steaua* doresc o altă stare de lucruri, unde s-ar pune pe prim-plan capacităţile, energia

oamenilor şi resursele materiale care activează munca. Liderul de la firma *Petrom* promovează anume aceste valori în colectiv. Muncitorii de la *Sigma* consideră că mai adecvat situației ar fi să se dea prioritate necesităților, responsabilității şi rolului lor în înfăptuirea obiectivelor şi a sarcinilor.

Salariatul apreciat în organizație. Angajații de la întreprindea *Steaua* sunt de părerea că în organizația lor muncitorul conştiincios şi responsabil este apreciat. Respondenții de la uzina *Sigma* menționează că persoanele care sunt competente obțin succese şi realizează obiectivele stabilite. Angajații firmelor *Petrom* şi *Paradis* cred că acestea au un nivel înalt de cultură generală, de profesionalism, iau decizii şi acționează asumându-şi riscul.

Atitudinea organizației față de individ. Organizația aşteaptă de la individ ca acesta să îndeplinească un anumit rol. Dacă membrul colectivului îşi îndeplineşte cu succes funcția sa şi este mulțumit de calitatea şi remunerarea rezultatelor activității sale, atunci nu apar conflicte care să submineze încrederea dintre om şi organizație. La uzina *Sigma* muncitorii lucrează în baza unui contract cu drepturi şi responsabilități din ambele părți, îndeplinesc un anumit volum de lucru în baza unor normative şi sunt remunerați în funcție de rezultatele obținute. Respondenții de la întreprinderea *Steaua* şi de la firma *Paradis* consideră că timpul şi energia lor sunt puse la dispoziția celor care conduc organizația. La firma *Petrom* individul este văzut ca o personalitate care a pus în serviciul cauzei comune capacitățile şi competența sa. O parte din angajații de la firmele private au atenționat însă că conținutul rolului lor nu întotdeauna este clar definit şi dacă a fost interpretat greşit, atunci rezultatul muncii nu este cel aşteptat de organizație. Totuşi anume caracterul nedeterminat al rolului impulsionează dezvoltarea independenței, lărgeşte sfera de luare a deciziilor, provoacă necesitatea instruirii muncitorilor şi duce, în ultima instanță, la sentimentul de responsabilitate şi angajamentul față de organizație.

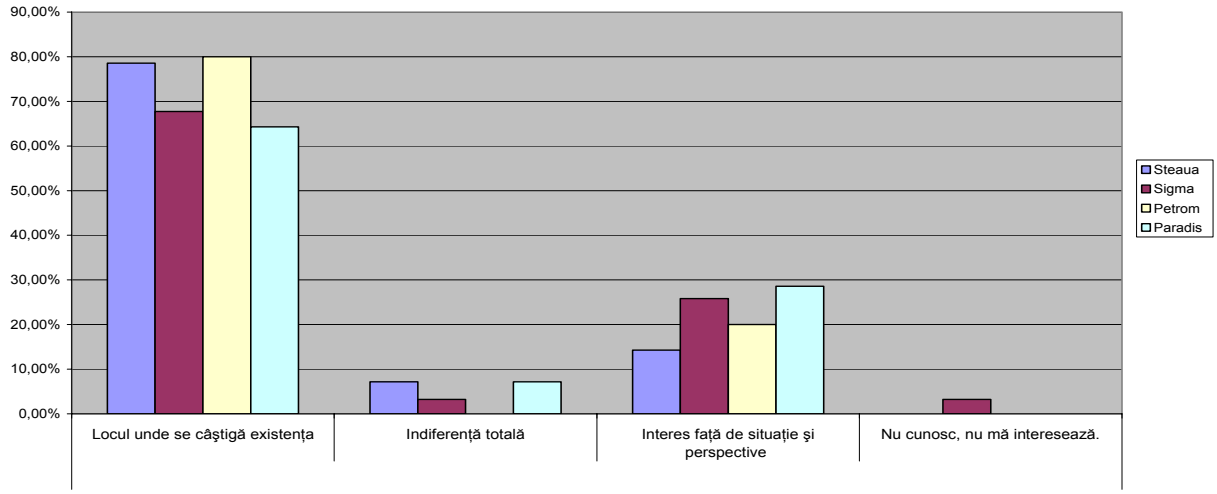


Figura 3.10 *Atitudinea angajaților față de întreprindere*

Din *figura 3.10* se vede că cea mai mare din respondenți consideră întreprinderea în care activează, în primul rând, locul unde se câştigă surse pentru existență. Doar a patra parte se interesează de situația şi perspectivele ei. Fiind întrebați dacă sunt ataşați de întreprinderea în care activează, majoritatea lucrătorilor (85%) au răspuns afirmativ, explicând că îşi mai leagă încă speranțele de organizația lor. Sunt ataşați de întreprinderea lor 87% din respondenții de la *Sigma*, mai ales, cei care activează de mai mulți ani. O bună parte din angajații de la *Steaua* (78%) speră că întreprinderea lor îşi va redresa situația. Alta este starea de lucruri la întreprinderile particulare, unde angajații au un salariu bun şi posibilitatea de a se realiza, dar totuşi 10% din salariații de la *Petrom* şi 20% de la *Paradis* au menționat că nu sunt legați sufleteşte de întreprinderile în care activează. În baza celor menționate se poate trage concluzia că în societatea noastă oamenii se confruntă cu fenomene şi consecințe, care, după gravitate şi profunzime, uneori le depăşesc pe cele caracteristice economiei planificate. În acelaşi timp, ei îşi leagă speranțele, viitorul de organizațiile în care activează, desigur, conştientizând necesitatea schimbărilor atât la nivel de organizație, cât şi la nivel de societate în general.

Rezultatele empirice descrise mai sus au evidențiat câteva aspecte importante ce țin de încercarea de a analiza, înțelege şi explica realitatea culturală a unor întreprinderi concrete. Concluzia generală este că cultura organizațională în majoritatea organizațiilor economice studiate este mai mult o cultură bazată pe putere, în conducere predominând stilul autoritar-paternalist. După părerea noastră, modificarea sistemului managerial în concordanță cu noile provocări şi transformări care au loc în societatea postindustrială, impun, în primul rând, schimbarea culturii organizaționale.

Pentru ca organizația actuală să fie performantă, accentul trebuie pus pe managementul participativ, ceea ce implică în mod necesar formarea unui nou tip de cultură organizațională, care influențează climatul creator şi rezultatele economice obținute, le oferă angajaților reprezentarea despre misiunea firmei, scopurile şi sarcinile ce trebuie îndeplinite, valorile, obiceiurile, tradițiile împărtăşite de membrii grupului. O cultură organizațională puternică, i-ar permite managerului să conducă prin valori şi norme, astfel s-ar putea reduce timpul pentru comunicare, explicare, control. Cultura organizațională le dă oamenilor încredere, mândrie pentru organizația sa, ceea ce conduce la reducerea fluctuației personalului şi ridică nivelul de stabilitate. Purtătorii culturii organizaționale sunt oamenii, însă în cadrul grupului unde există o cultură puternică, ea parcă s-ar distanța de indivizi şi devine un atribut al organizației care influențează membrii ei, transformă comportamentul lor în concordanță cu valorile şi normele ce stau la baza culturii. Individul, făcând parte din organizație şi societatea aflată în transformare socială şi economică, are dorințe şi aspirații care se inserează într-o mişcare ce-l depăşeşte, dar la care ar dori să ia parte personal.

ÎNCHEIERE

Analizând diversele păreri ale cercetătorilor preocupați de problematica culturii, se evidențiază multiplele sensuri ale acestea, definite variat, în funcție de punctele de vedere din care este abordată. Multitudinea definițiilor demonstrează că cultura poartă un caracter complex, reprezentând fundamentul gândirii, sentimentelor şi acțiunilor individuale şi de grup. Cultura se manifestă în viața socială, pătrunde în toate sferele de activitate umană. Însăşi originea termenului *cultură* implică un sens de acțiune, o muncă exersată asupra unei realități date, orientată spre dezvoltarea progresistă a fenomenelor sociale şi ale naturii. Oamenii instituie societatea şi creațiile materiale şi spirituale ca o a doua natură. În acelaşi timp, omul se transformă pe sine prin educație, muncă, cunoaştere, organizare. Evoluția culturală este rezultatul unui proces în care cultura şi rațiunea evoluează într-o interacțiune permanentă. Eforturile de a crea o ordine socială prin organizare au loc în cadrul unei ordini spontane mai cuprinzătoare. Cultura este *un sistem care se autoorganizează şi prin care se reglementează existența umană, lumea sensurilor, simbolurilor şi valorilor, care funcționează ca reguli, norme şi condiții pentru personificarea unei culturi.*

Analizând dezvoltarea culturii trebuie să avem în vedere raportul dintre universal şi specific, care în cultura unei societăți formează o unitate dialectică indisolubilă. Specificul culturii înseamnă, pentru orice comunitate integrată în social, realizarea atributelor universale ale condiției umane în forme determinate de un complex de factori particulari. Cultura ca semn al umanului există ca multiplicitate concretă de unități social determinate. Putem explica cultura numai referindu-ne la anumite culturi specifice, deoarece nu există o cultură unică pentru toată omenirea, ci o multitudine de culturi, care corespund diferitelor forme de existență umană. Dinamismul culturii trebuie căutat în diversitatea culturală, în ramificarea continuă a formelor de expresie. În funcție de natura sfidărilor istorice şi de solicitările concrete ale mediului social se formează un nou standard de viață. Cultura este un proces, în urma căruia formele existente ale sistemului social se transformă în altele noi.

În filosofia contemporană caracteristica integrală a societății se exprimă prin noțiunile de cultură şi civilizație. Elementul civilizării include organizarea rațională a vieții oamenilor în societate, referindu-se la structurile materiale, economice, manageriale care pot fi utilizate de către oameni în orice societate. Civilizația, fiind un factor de unificare a societăților, reflectă procesele de globalizare şi de răspândire a noilor tehnologii informaționale. În acelaşi timp, cultura reprezintă o sinteză de particularități şi valori ce dau personalitate şi demnitate fiecărui grup uman. Realitatea socială se diferențiază direct proporțional cu intensitatea funcției simbolice a culturii şi invers proporțional cu funcția utilitară a civilizației.

Cultura are o dimensiune axiologică, termenul de valoare fiind utilizat pe larg pentru a indica asupra unui sens al anumitor fenomene ale realității. Cunoaşterea nu adaugă nimic realității existente, ci dezvăluie structurile şi proprietățile formelor ei. Judecățile care prezintă fapte reale, care informează ce este şi cum este realitatea se numesc judecăți de existență. Aprecierea lucrurilor în funcție de necesitățile oamenilor, luarea unei atitudini preferențiale față de acestea, atribuirea de sens şi semnificație presupun judecăți de valoare. Între existența reală şi existența dorită se menține şi se resimte totdeauna un anumit decalaj, o oarecare tensiune. Este vorba de diferența şi distanța dintre real şi ideal, dintre ceea ce este şi ceea ce ar trebui să fie. Anume această tensiune provoacă acțiunea omului spre a se depăşi şi a se apropia pe cât posibil de ideal.

Fundamentul ontologiei sociale este acțiunea, care poate fi definită ca *un sistem de selectare între un număr limitat de modele de acțiune*. Modelele sunt dileme pe care trebuie să le soluționeze actorul în acțiunea socială. Orientat cognitiv şi valorizator, actorul cunoaşte calitățile obiectelor, le valorifică, percepe sensul anumitor idei, simboluri. Anume prin cultură se reglementează acțiunile indivizilor uniți în diverse grupuri sociale. Mecanismul nemijlocit care asigură această organizare este instituționalizarea relațiilor şi a comportamentului indivizilor, datorită căruia acțiunile sunt programate şi coordonate. În orice situație individul trebuie să presupună acțiunile altor indivizi, incluşi în sfera acestor relații. Cultura, ca fenomen al conştiinței colective, funcționează ca model de acțiune şi intervine pentru a corecta modul individual de acțiune.

Sistemele concrete de acțiune sunt inerente atât personalității, cât şi grupului social. Personalitatea este inclusă nemijlocit şi organic în societate ca într-o integritate de o categorie mai cuprinzătoare. În afara acestei includeri însăşi existența individului nu este completă şi unitară. Personalitatea şi societatea se completează reciproc, fiecare constituie o parte a alteia, oferind una alteia sensul existenței. Totodată, atât în plan teoretic, cât şi practic, aceste două integrități, societatea şi personalitatea, trebuie privite ca formațiuni de sine stătătoare, cu însuşirile şi legitățile lor specifice de modelare a inregrității. În raport cu alți oameni, personalitatea are un anumit grad de autonomie, fiind, în acelaşi timp, fundamental dependentă de alți oameni. Predominarea intereselor individuale sau ale celor de grup în cadrul unui socium nu este deloc întâmplătoare. Izvorul lor este o anumită cultură a societății. Astfel, în cultura occidentală individul este o persoană distinctă, separată de mediul său, aici prevalează individualismul, orientarea spre acțiune, spre o intervenție activă în mediul exterior în scopul transformării acestuia. Tradițiile culturale specifice pentru Orient insistă asupra solidarități din cadrul grupului şi valorizează armonia intereselor interpersonale. În condițiile actuale, se impune formarea unei *integrități sociale,* construită pe sinteza intereselor de grup şi a celor individuale.

În conformitate cu tendinţele care au loc pe arena internaţională, se efectuează o tranziţie de la paradigma *homo sapiens*, în corespundere cu care raţiunea umană este capabilă să soluţioneze toate problemele sociale şi economice, să cunoască, să explice şi să transforme natura şi societatea, la paradigma *homo intelligens*, care reprezintă o sinteză dialectică a paradigmelor anterioare şi se referă la un nivel calitativ nou de dezvoltare a gândirii omului - nivelul sinergetic, trăsăturile caracteristice ale căruia sunt sintetismul, conştientizarea succesului, necesitatea existenţei contrariilor ca sursă de dezvoltare, integritatea ca condiţie necesară de supravieţuire a oricărui sistem, unirea forţelor cu scopul de a obţine avantaje comune. Procesele de informatizare, globalizare şi schimbare accelerată, care au loc la nivelul social general, impun noi cerinţe faţă de practicile organizaţiilor şi a membrilor lor. Managementul centrat pe control, preocupat de raţionalitatea organizării şi de modul de personalizare a sarcinilor de muncă şi a rezultatelor, este substituit de managementul participativ, unde conducerea eficientă înseamnă capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizaţiei pentru a obţine rezultatele scontate. Stilul autoritar de gestiune, determinat de paradigma „omul e stăpânul universului", este înlocuit de cel existenţialist, unde omul apare ca o fiinţă emotivă, expansivă, antrenată în căutarea *rostului* activităţii sale. Astăzi se vorbeşte tot mai mult despre o lume organizaţională în care valorizează mult mai mult decât în trecut cunoştinţele, talentele, motivaţiile şi spiritul inovator, iar acestea sunt atribute ale oamenilor care construiesc structurile, practicile, cultura organizaţională.

Organizaţia ca sistem sociocultural este unul din aspectele esenţiale ale noii paradigme manageriale. În centrul acestui sistem se află omul; cei care gândesc şi cei care acţionează sunt aceiaşi oameni. Orice teorie referitoare la organizaţii este inevitabil însoţită de o filosofie a fiinţei umane, întrucât organizaţiile sunt formate din indivizi uniţi în grup, pentru a realiza un anumit scop. În orice organizaţie valoarea principală o constituie oamenii.

Pentru a supravieţui şi a fi performante, întreprinderile trebuie să dispună de un personal, care are simţul răspunderii pentru soarta organizaţiei în care activează, de lucrători profesionişti, activi, competenţi, cu spirit inovator şi creativ. Întreprinderile eficiente folosesc la maxim potenţialul lucrătorilor lor, creându-le condiţii pentru ca aceştia să contribuie la desfăşurarea activităţilor şi la realizarea obiectivelor stabilite. În acelaşi timp, individul include un anumit sens în relaţia sa cu organizaţia, oferindu-i capacităţile şi cunoştinţele sale, el aşteaptă să fie apreciat şi remunerat.

Majoritatea organizaţiilor din Republica Moldova necesită schimbări cardinale în sistemele de valori, în general, şi în management, în special. Întreprinderile moştenite de la sistemul vechi necesită o transformare substanţială a culturii organizaţionale, deoarece neasumarea riscului şi lipsa responsabilităţii în acţiunile întreprinse constituie bariere serioase în calea adaptării la mediul

extern. Stabilitatea economiei naționale, bunăstarea societății în ansamblu depinde de dezvoltarea antreprenoriatului şi a micului business. Modificarea sistemului managerial în concordanță cu cerințele economiei de piață impune, în primul rând, schimbarea culturii organizaționale, deoarece economia de piață se bazează pe un alt sistem de valori, decât economia de planificare. Se pune accent pe participare, spirit de inițiativă, orientare spre acțiune şi instruire continuă. Cultura organizațională pune în centrul investigațiilor problema omului şi tinde spre un statut integrațional.

Există mai multe abordări în cercetarea culturii organizaționale, dintre care evidențiem următoarele mai principale:

1. *Abordarea rațional-pragmatică*. Cultura organizațională constituie un complex de cunoştințe, norme de comportament, valori. Un rol major în formarea culturii organizației îl are managerul sau liderul. Transformările în cultura organizațională sunt un rezultat al schimbării liderilor, al modului de conducere, al strategiei. Cultura organizațională poate fi utilizată ca un instrument de management, manipulat şi folosit de către conducere pentru a efectua modificări rapide în cadrul organizației. *Din perspectiva rațional-pragmatică cultura este considerată un atribut al organizației, ceva ce organizația posedă.*

2. *Abordarea sistemică.* Cultura organizațională reprezintă o totalitate de simboluri, sensuri, semnificații, ritualuri, mituri împărtăşite de membrii organizației, care se află în legătură directă cu ideile, prezumțiile, valorile, simbolurile, modelele de comportament ale întregii societăți. În baza lor se integrează indivizii şi grupurile, prin intermediul acestora se realizează controlul asupra comportamentului lor. Este un sistem care se autoorganizează, un mecanism de funcționare şi dezvoltare, capabil să se acomodeze activ atât la schimbările ce au loc în cadrul organizației, cât şi la cele din mediul extern. Evoluția culturii organizaționale are loc ca o reacție la schimbări. În cultura organizațională îşi găsesc expresie specifică toate elementele culturii societății din care face parte organizația dată. Organizația, indiferent de mărime şi domeniul de activitate, are o cultură proprie, care depinde de modul de abordare a problemelor şi de practicile de conducere a activităților. De pe aceste poziții, organizația reprezintă un sistem, alcătuit din subsisteme: tehnologic, administrativ, social etc., iar *cultura organizațională reprezintă cel mai important subsistem al organizației, care îndeplineşte funcția de adaptare la mediul extern şi cea de integrare internă.*

3. *Abordarea antropologică.* Cultura organizațională semnifică realitatea experimentată în comun de către membrii organizației: obiectivele, relațiile, tradițiile, normele de comportament, valorile împărtăşite; ceva ce ei generează prin efort colectiv, consens şi constituirea de raporturi şi interconexiuni reciproce. Ea dă sens relațiilor dintre om şi semenii săi, dintre om şi mediul său, umanizează raporturile omului cu lumea, desemnează modul de a gândi, simți şi a acționa al unui

grup uman. Schimbarea culturii organizaționale este un proces dialectic complex, unde indivizii, modelând o nouă cultură organizațională, se remodelează şi pe sine. Organizația este ea însăşi o cultură, în sensul în care se prezintă ca o rețea de semnificații pentru membrii săi. *Din această perspectivă cultura organizațională este tratată ca însăşi esența organizației, adică ceea ce organizația este.*

Analizând asemenea fenomen complex ca cultura organizațională, este necesar să luăm în considerare fiecare din teoriile menționate, deoarece ele ne ajută să înțelegem mai multe aspecte ale acesteia. Abordarea antropologică însă, orientată spre identificarea simbolurilor, valorilor şi prezumțiilor de bază acceptate de către un grup uman, axată pe studiul comportamentelor individuale şi de grup, pe studiul istoriei şi tradițiilor organizației, pe schimbările ce au loc la nivelul mentalităților, care are ca obiectiv principal creşterea aderenței personalului la misiunea organizației, îmbunătățirea climatului socio-psihologic de muncă şi motivarea personalului, exprimă, în opinia noastră, modul de existență a organizației, de aceea această perspectivă este considerată premisă pentru demersurile întreprinse în cercetarea actuală.

Conceptul de cultură organizațională serveşte pentru explicarea modului de funcționare a organizației şi de interacțiune cu mediul extern. Cultura rezidă în ansamblul de practici şi valori acceptate de membrii organizației, constituite de-a lungul istoriei ei, ca răspuns la problemele de integrare internă şi de adaptare la mediul de existență. Organizația este un sistem organic de înaltă complexitate, baza potențialului de viabilitate a căruia este cultura organizațională: scopul, datorită căruia oamenii s-au unit într-un grup, relațiile interumane, normele de comportament, principiile de viață şi de activitate pe care ei le împărtăşesc, orizonturile de aşteptare. O cultură organizațională eficace poate să unească un grup de oameni, capabili să lucreze în echipă. Un climat psihologic pozitiv în colectiv orientează membrii săi spre valorile şi idealurile comune, uneşte colaboratorii pentru care munca în colectiv are o valoare deosebită, îi mobilizează în vederea obținerii unor rezultate eficiente în muncă. Datorită sistemelor ideatice, activitatea umană capătă finalitate bazată pe scop şi idealuri.

Deşi întreprinderile pot fi asemănătoare ca mărime, sferă de activitate, dotare etc., ceea ce le face să se deosebească este cultura lor. Stabilirea unei tipologii a culturilor organizaționale permite să ne orientăm mai bine în diversitatea lor. Tipologia, propusă de Ch.Handy, este formată din patru tipuri de cultură organizațională: *tip putere*, ce este caracterizat prin existența unui centru de putere de la care pornesc şi se răspândesc sursele de influență şi putere. În organizațiile cu o astfel de cultură, comunicarea se realizează în principal prin relații interpersonale, iar eficiența se câştigă prin accentuarea încrederii şi empatiei; *tip rol* - se bazează pe o definire riguroasă a rolurilor sau activităților ce trebuie îndeplinite. Puterea şi eficiența unei astfel de culturi rezidă în existența unui

sistem predefinit de reguli şi proceduri, considerate generatoare de stabilitate şi certitudine; *tip sarcină*, ce este caracterizat prin existența unor structuri matriciale, flexibile, organice, a căror eficiență este determinată de focalizarea cerinței realizării unui scop specific. Într-o astfel de cultură, managementul este privit din perspectiva unui lanț de probleme care implică găsirea unor soluții; *tip existențialist*, unde profesioniştii şi scopurile lor individuale reprezintă esența organizației. Managementul este privit ca o însumare de îndatoriri administrative, ce implică abilități de negociere, necesare pentru realizarea coordonării activității organizației.

Orice organizație poate fi descrisă prin raportare la aceste caracteristici, care îi conferă un anumit *stil* cultural. O astfel de abordare ne înlesneşte orientarea în diversitatea stilurilor manageriale, ne ajută să privim lucrurile în esența lor şi să vedem perspectiva.

Pentru studiul sociopsihologic realizat de noi în perioada iunie-august 2003 în cadrul a patru organizații economice din Republica Moldova am ales tipologia culturii organizaționale elaborată de Ch.Handy în care organizațiile sunt privite ca formațiuni mentale şi nu ca fenomene materiale, ea fiind acceptată din perspectiva unei adecvate adaptări la condițiile economiei naționale actuale.

Cercetare experimentală a culturii organizaționale s-a efectuat cu scopul de a afla care sunt valorile acceptate de către membrii organizațiilor economice, situația reală şi cea dorită. Au fost selectate două întreprinderi moştenite din trecut, de la sistemul economiei centralizate, *Steaua* şi *Sigma*, societăți pe acțiuni cu capital majoritar de stat, şi două organizații antreprenoriale, *Petrom* şi *Paradis*, fondate în anii `90 ai secolului trecut. În urma studiului efectuat, se ajunge la concluzia că cultura la toate cele patru întreprinderi este de tip **putere**, în conducere predominând stilul autoritar-paternalist. Putem constata, că salariații îşi doresc un alt tip de cultură organizațională, astfel la întreprinderea *Steaua,* care este în procedură de insolvabilitate, salariații doresc să se țină cont de capacitățile, aptitudinile şi talentul lor, pentru a redresa situația de criză în care se află întreprinderea. Ei mizează pe munca în echipă, au nevoie de un lider puternic, capabil să-i conducă, pentru a realiza performanțe. În Uzina *Sigma* muncitorii competenți şi eficienți, care realizează sarcinile stabilite, doresc să fie apreciată munca lor. La firma *Petrom* angajații şi-ar dori să muncească în echipă, ei simt lipsa unor roluri, funcții mai clar definite. *Paradisul* este o firmă prosperă, angajații consideră, că managerul lor este o persoană carismatică, capabilă să-i mobilizeze, dar şi-ar dori mai multă libertate în acțiuni. Întreprinderea este un instrument efectiv de realizare a progresului social deoarece aceasta funcționează datorită cooperării eforturilor indivizilor, care activează pentru realizarea unui scop comun, acceptat de toți, şi nu sub dominația autorității. Pentru ca organizația să supraviețuiască este important ca membrii ei să coopereze voluntar întru realizarea obiectivelor comune ca oamenii să-şi manifestă în mod conştient inițiativa şi creativitatea.

Schimbarea culturii organizaționale este un proces dialectic complex, care implică transformări în conştiința indivizilor. Pentru a schimbă situația actuală, trebuie să începem prin a ne schimba pe noi înşine, dar pentru aceasta este oportun să percepem altfel lumea. Un mod de viață prosper presupune adoptarea şi respectarea anumitor principii de bază, fără de care oamenii nu pot obține succese în activitățile desfăşurate. Principiile reprezintă idei călăuzitoare ale conduitei umane, care şi-au dovedit valoarea permanentă. Ele sunt fundamentale şi incontestabile, deoarece sunt evidente. Activitatea indivizilor este mai eficientă şi organizațiile au mai multă putere dacă se ghidează după aceste principii verificate. Managerii care conştientizează necesitatea formării şi schimbării culturii în întreprindere, pun un accent deosebit pe resursele umane şi acordă atenție politicilor de personal. Aspirațiile oamenilor exprimă decalajul dintre realitatea prezentă şi ceea ce ar dori să fie sau gândesc că ar putea să fie. Aceasta accentuează importanța înțelegerii comportamentului uman la locul de muncă, atât a individului, cât şi a grupului, pentru a forma cultura organizațională, care ar conduce la dezvoltarea durabilă.

În conformitate cu concluziile expuse, se propun următoarele recomandări:

1. Reformele sociale şi economice trebuie realizate ținând cont de procesele de globalizare şi informatizare a societății, dar şi de specificul culturii naționale.
2. Agravarea situațiilor de criză în societate înaintează pe primul plan problema reglementării proceselor spontane în scopul adaptării sociumului la noile condiții de existență. Este necesară crearea unor noi instituții, atât formale, cât şi informale, care ar controla procesele spontane şi ar introduce în ele elemente de reglementare şi orientare spre o societate democratică.
3. Modificarea sistemului managerial în concordanță cu tendințele, ce caracterizează actualmente economia mondială, impune, în primul rând, schimbarea culturii organizaționale, deoarece economia de piață se bazează pe un alt sistem de valori. Se pune accent pe participare, spirit de inițiativă, orientare spre acțiune şi instruire continuă.
4. Lucrarea poate fi folosită pentru continuarea investigațiilor în mai multe domenii: filosofie, sociologie, psihologie, politologie, management.
5. Rezultatele cercetării pot fi utilizate la elaborarea unui curs special cu tema „Cultura organizațională" pentru instituțiile de învățământ superior.
6. Materialele lucrării pot fi incluse în programul cursului „Etica afacerilor" şi „Istoria şi filosofia culturii" la facultățile economice.
7. Rezultatele cercetării pot fi implementate în practica de gestiune în scopul proiectării strategiei organizației, motivării angajaților, perfecționării sistemului organizatoric, eficientizării procesului decizional.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair J. Developing Leaders. - Guildford: Talbot Adair Press, 1988. - 256p.
2. Adair J. Understanding Motivation. - Guildford: Talbot Adair Press, 1990. - 321p.
3. Aiftincă M. Valoare şi valorizare. Contribuţii moderne la filosofia valorilor. - Bucureşti: Editura Academiei Române, 1994. - 223p.
4. Amado G., Faucheux C., Laurent A. Organizational change and cultural realities: Franco-American contrasts // International studies of management and organization. - 1991. - Vol.21. - Nr. 3. - p. 117-142.
5. Andrei P. Filosofia valorii. - Iaşi: Polirom, 1997. - 238p.
6. Andrei P. Sociologie generală. - Iaşi: Polirom, 1997. - 391p.
7. Androniceanu A. Managementul schimbărilor: valorificarea potenţialului creativ al resurselor umane. - Bucureşti: ALL, 1998. - 170p.
8. Argyris C. Organizational Learning: A theory of Action Perspective. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. - 295p.
9. Barnard Ch. The Functions of the Executive. - Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. - 321p.
10. Bărbulescu C. Pilotajul performant al întreprinderii: proiectare şi funcţionare. - Bucureşti: Economica, 2000. - 384p.
11. Beck E.F, Moore L.F. Linking the host culture to organizational variables. - Beverly Hills, 1985. - 401p.
12. Belbin M. Management Teams: Wby They Succeed or Fail.- Butterworth Heinemann, 1981.- 175p.
13. Belostecnic Gh. Globalizarea, regionalizarea şi competitivitatea economică // Probleme regionale în contextul procesului de globalizare: simpozion internaţional. - Chişinău: ASEM, 2002. - p. 3-20.
14. Beltran A., Ruffat M., Plessis A. Culture d`entreprise et histoire.- Paris: d`Organisation, 1991.- 158p.
15. Bîrsan S. Cultura organizaţională şi dezvoltarea organizaţiilor. - Bucureşti: Briliant, 1999.- 197p.
16. Blaga L. Trilogia culturii. – Vol. 9. - Bucureşti: Minerva, 1985. - 477p.
17. Bobână Gh. Simbolismul social şi comunicarea // Idei şi valori perene în ştiinţele socio-umane: studii şi cercetări. - Vol. VIII.- Cluj-Napoca, 2003.- p. 149-155.
18. Bond M. Chinese Values and the Search for Culture-Fre Dimensions of Culture. // Journal of Cross-Cultural Psyhology. - 1993.- 18, June. -Nr. 2.- p. 15-48.
19. Bondrea A. Sociologia culturii. - Bucureşti: Editura Fundaţiei România de Mâine, 1993. - 334p.
20. Bulgaru M. Semnificaţii ale dezvoltării comunitare din perspectiva producerii bunăstării colective // Filosofia, sociologia, politica şi tânăra generaţie: conf. şt., 8-9 oct., 2003.- Chişinău: CE USM, 2003.- p. 22-25.
21. Burduş E. Influenţa culturii asupra managementului în context românesc // Revista de management comparat. - 2001.- Nr. 2.- p. 17-28.
22. Burduş E. Management comparat internaţional. - Bucureşti: Economica, 2001. - 480p.
23. Burlacu N., Cojocaru V. Management. - Chişinău: ASEM, 2000. - 473p.
24. Capcelea V. Etica. - Chişinău: Editura ARC, 2002. - 240p.
25. Capcelea V. Tradiţiile naţionale: continuitate în dezvoltarea generaţiilor. - Chişinău: Evrica, 1998. - 137p.
26. Chelcea S. Personalitate şi societate în tranziţie. - Bucureşti: Ştiinţă & tehnică SA, 1994.- 335p.
27. Ciobanu I. Managementul firmei. - Chişinău: Condor, 1994.- 471p.

28. Ciobanu-Băcanu M. Cultură şi valori în perioada de tranziţie. - Bucureşti: Economica, 1994. - 255p.
29. Cojocaru N. Cunoaşterea socială: revenirea la firesc // Cugetul. - 1994.- Nr. 1. - p. 58-59.
30. Cojocaru N. Mutaţii în conştiinţă ca condiţie a trecerii la economia de piaţă // Probleme social-juridice ale tranziţiei la economia de piaţă: conf. şt., 17 decembrie 1992.- Chişinău, 1993. - p. 131-133.
31. Cole G.A. Management: Teorie şi practică. - Chişinău: Stiinţa, 2004. - 443p.
32. Comănescu M. Management european. - Bucureşti: Economica, 1999. - 335p.
33. Cotelnic A. Impactul mediului asupra întreprinderii industriale // Rolul ştiinţei şi învăţământului economic în realizarea reformelor economice din Republica Moldova: conf. şt. internaţională. - Chişinău: ASEM, 2003. - p. 16-18.
34. Cotelnic A., Nicolăescu M., Cojocaru V. Management.- Chişinău: ASEM, 1998.- 339p.
35. Covey S. R. Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii. - Bucureşti: Allfa, 2001.- 355p.
36. Covey S.R. Eficienţa în 7 trepte sau un abecedar al înţelepciunii. - Bucureşti: ALL, 1994.- 319p.
37. Culda L. Omul, valorile şi axiologia. - Bucureşti: Editura ştiinţifică şi enciclopedică, 1982.- 247p.
38. Culic N. Valoarea - dimensiune a existenţei umane. - Bucureşti: Editura ştiinţifică şi enciclopedică, 1988. - 136p.
39. De`got V. Corporate culture and the concept of rationality in corporate models // International studies of management and organization.- 1988.- Vol. 17.- Nr. 33.- p. 75-112.
40. Deal T., Kennedy A. The Rites and Rituals of Corporate Life // The Manager`s Bookshelf - A Mosaic of Contemporary Views.- Duluth: Herper & Row Publishers, 1998. - p. 53-65.
41. Dergaciov L., Rumleanschii P., Roşca L. Filosofia. - Chişinău: UASM, 2002.- 336p.
42. Dijmărescu I. Management evolutiv. - Bucureşti: „România Liberă", 1997. - 393p.
43. Diviza L. Cultura organizaţională // Economica. - 2000. - Nr. 2. - p. 54-57.
44. Diviza L. Problemele manageriale la întreprinderile mixte din Republica Moldova: autoreferatul tezei de doctor în ştiinţe economice. - Chişinău: ASEM, 1997. - 18p.
45. Domnişoru S., Brabete V., Ogarcă R. Economiile de tranziţie şi schimbarea culturii organizaţionale // Probleme regionale în contextul procesului de globalizare: simpozion internaţional. - Chişinău: ASEM, 2002. - p. 94-96.
46. Drâmbă O. Istoria culturii şi civilizaţiei. - Bucureşti: Saeculum-Vestala, 1997.- Vol. I.- 460p.
47. Drucker P.F. Realităţile lumii de mâine. - Bucureşti: Teora, 1999. - 271p.
48. Druţă F. Motivaţia economică. - Bucureşti: Economica, 1999. - 320p.
49. Dumitrescu D., Dragotă V., Ciobanu A. Evaluarea întreprinderii: Lucrări aplicative. Studii de caz. - Bucureşti: Economica, 2000. - 191p.
50. Dumitriu A. Retrospective. - Bucureşti: Editura tehnică, 1991. - 247p.
51. Durkheim E. Judecăţi de valoare şi judecăţi de realitate // Filosofie contemporană: texte traduse de A. Boboc, I. Roşca. - Cluj-Napoca: Dacia, 1998.- p. 56-72.
52. Elias N. Procesul civilizării. - Vol. I.- Iaşi: Polirom, 2002. - 320p.
53. Esprit d` enterprise, Cultures et Societes / Brigitte Berger et al.- San - Francisco: Maxima, 1993. - 265p.
54. Făuraş E. Redescoperirea sistemului socio-economic al lui J.R. Commons // Economie şi sociologie. - 2000. - Nr. 1. - p. 3-7.
55. Florea I. Filosofie. - Bucureşti: Editura Fundaţiei România de Mâine, 1999. - 279p.
56. Geertz C. The Interpretation of Cultures. - New York: Basic Books, 1973. - 378p.
57. Georgiu Gr. Naţiune. Cultură. Identitate. - Bucureşti: Diogene, 1997. - 456p.
58. Ghenzul V. Ţărănime nouă... şi conducători noi // Viaţa Basarabiei. - 1934. - Nr. 11.- p. 42-44.

59. Gortopan N., Lupan Şt. Influenţa reciprocă a transformărilor economico-sociale şi climatului moral din societate // Politica industrială şi comercială în Republica Moldova: simpozion ştiinţific, 25-26 sept., 1997. - Chişinău: ASEM, 1997. - p. 535-537.
60. Grigore M. Sistemul de valori al individului - comutaţii transpersonale // Idei şi valori perene în ştiinţele socio-umane: studii şi cercetări. - Vol. VIII.- Cluj-Napoca, 2003.- p. 26-32.
61. Guţu I. Republica Moldova: Economia în tranziţie. - Chişinău: Litera, 1998.- 447p.
62. Hâncu R. Economia informaţională: aspecte manageriale şi investiţionale. - Chişinău: [s.n.], 2002.- 470p.
63. Handy Ch. L`Olympe des managers: culture d` enterprise et organization. - Paris: d`Organisation, 1986. - 241p.
64. Handy Ch. The Empty Raincoat: Making Senge of the Future. - London: Hutchinson, 1994. - 267p.
65. Harrington H.J., Harrington J.S. Managementul total în firma secolului 21. - Bucureşti: Teora, 2001. - 408p.
66. Harris Ph., Morran R. Managing cultural differences. - Houston: Gulf Publishing Company, 1991. - 382p.
67. Hayek F. Filosofia socială a lui F.Hayek. - Iaşi: Polirom, 2001. - 214p.
68. Hayek F. Philosophie, economie et politique: Sous la direction de Gilles Dostaler et Diane Ethier. - Paris: Economica, 1989. - 270 p.
69. Herzberg F. Work and the Nature of Man. - Cleveland: World Publishing Company, 1966. - 203p.
70. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale: Software-ul gândirii. - Bucureşti: Economica, 1996. -304p.
71. Hrişcev E. Managementul inovaţional. - Chişinău: ASEM, 2001. - 533p.
72. Huntington S.P. Ciocnirea civilizaţiilor şi refacerea ordinii mondiale. - Bucureşti: Antet, 1997. - 528p.
73. Huţu C. A. Cultură organizaţională şi transfer de tehnologie. - Bucureşti: Economica, 1999. - 240p.
74. Inamori K. Oameni şi profit: O filosofie economică pentru secolul XXI. - Bucureşti: Economica, 1998. - 223p.
75. Ionescu Gh.Gh. Cultura afacerilor: Modelul american. - Bucureşti: Economica, 1997.- 423p.
76. Ionescu Gh.Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. - Bucureşti: Economica, 1996.- 266p.
77. Ionescu Gh.Gh., Toma A. Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei. - Bucureşti: Economica, 2001. - 304p.
78. Istocescu A. Abordare culturală comparativă între China şi România în domeniul educaţiei // Revista de management comparat. - 2001. - Nr. 2. - p. 81-86.
79. Jay A. Management and Machiavelli: An Inguiry intro the Politics of Corporate Life. - New York: Holt, Rinehart and Wiston.- 224p.
80. Johns G. Comportament organizaţional: Înţelegerea şi conducerea oamenilor în procesul muncii. - Bucureşti: Economica, 1998. - 634p.
81. Juc V., Bobână Gh. Conexiunea dintre cultură şi civilizaţie // Idei şi valori perene în ştiinţele socio-umane: studii şi cercetări. - Vol. VIII. - Cluj-Napoca, 2003. - p. 174-178.
82. Kanîghin Iu.M., Ţîrdea T. N. Omul în viziunea cognitologiei sociale // Omul în lumea contemporană: materialele conferinţei ştiinţifice. - Chişinău: USM, 1995. - p.16-18.
83. Kennedy C. Toutes les theories du management. - Paris: Maxima, 2002. - 294p.
84. Kotter J.P., Heskett J.L. Culture et performances: le second souffle de l`entreprise. - Paris: d`Organisation, 1993. - 256p.
85. Kroeber A., Kluchohn C. Culture. A Critical Rewiew of Concepts and Definition. - New-York: Cambridge-Massachusets. - 1952. - 267p.

86. Kuhn Th.S. Structura revoluțiilor științifice. - Bucureşti: Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, 1976. - 254p.
87. Lafaye C. Sociologia organizațiilor. - Iaşi: Polirom, 1998. -122p.
88. Leclerc G. Mondializarea culturală. - Chişinău: Ştiința, 2003. - 371p.
89. Levi - Strauss C. Antropologie structurală. - Bucureşti: Ed. politică, 1978. - 405p.
90. Likert R. Le gouvernement participatif de l`entreprise. - Paris: Gauthier, 1974. - 236p.
91. Linton R. Fundamentul cultural al personalității. - Bucureşti: Ed. Ştiințifică, 1968. - 287p.
92. Lukacs E. Evaluarea performanțelor profesionale. - Bucureşti: Economica, 2002. - 272p.
93. Lukacs G. Ontologia existenței sociale. - Vol. II. - Bucureşti: Ed. Politică, 1986. - 823p.
94. Mânciu M. Ştiința valorilor în spațiul românesc. – Vol. I.- Bucureşti: Editura Academiei Române, 1995. - 244p.
95. Marian N. Considerații asupra culturii organizaționale din firmele britanice şi româneşti // Revista de management comparat. - 2001. - Nr. 2. - p. 35-43.
96. Matei L. Managementul dezvoltării locale. - Bucureşti: Economica, 1999. - 336p.
97. Mehedinți S. Civilizație şi cultură.- Iaşi: Polirom, 1986.- 241p.
98. Melnic B. Capitalul uman. - Chişinău: CE USM, 2001. - 104p.
99. Meyerson D., Martin J. Cultural change: an integration of three different views // Journal of Management Studies, 1987. - Nr. 7. - p. 623-647.
100. Michon C., Stern P. La dimension sociale. - Paris: d`Organisation, 1985. - 470p.
101. Mintzberg H. Le Management: voyage au centre des organizations. - Paris: d`Organisation, 1990. - 278p.
102. Mockler R.J. Management strategic multinațional. - Bucureşti: Economica, 2001. - 448p.
103. Moldovanu Gh. Analiza organizațională. - Bucureşti : Economica, 2000. - 131p.
104. Morgan G. Images of organization. - London: SAGE Publications, 1996. - 421p.
105. Năstase A. Modalități de manifestare a culturii organizanizaționale // Economia. - 2001. - Nr. 1-2. - p. 41-43.
106. Nicolescu O. Ghid de realizare a transferului de know-how managerial // Revista de Management Comparat Internațional. - 2001. - Nr. 2. - p. 5-16.
107. Nicolescu O. Management comparat. - Bucureşti: Economica, 2001. - 445p.
108. Nicolescu O., Verboncu I. Management. - Bucureşti: Economica, 1997. - 597p.
109. Niculescu M., Lavalette G. Strategii de creştere. - Bucureşti: Economica, 1999. - 390p.
110. Pascale R.T. Managing On the Edge . - New York: Simon & Schuster, 1990. - 245p.
111. Pascale R.T., Athos A.G. Le management est-il un art japonais?. - Paris: d`Organisation, 1984. - 387p.
112. Pascaru A. Introducere în sociologia organizațiilor. - Chişinău: AAP, 1998. - 86p.
113. Peleş I. Istoria culturii şi civilizației româneşti. - Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 1995. - 93p.
114. Pemartin D. L`enterprise vue par ses salaries. - Paris : d`Organisation, 1990. - 247p.
115. Petraş-Voicu I. Introducere în antropologia lui Claude Levi-Strauss. - Cluj: Dacia, 1992. - 236p.
116. Popa I., Radu F. Management internațional. - Bucureşti: Economica, 1999. - 280p.
117. Popescu-Nistor M. Cultura afacerilor. - Bucureşti: Economica, 2003. - 390p.
118. Puha E. Filosofie: Concepte. Domenii. Probleme. - Iaşi: SANVIALY, 1997. - 274p.
119. Puha E. Prelegeri de filosofie. Partea I-a: Filosofie generală. - Târgu-Mureş: Dimitrie Cantemir, 2002. -283p.
120. Ralea M. Explicarea omului. - Bucureşti: Minerva, 1996. - 350p.
121. Râmbu N. Filosofia valorilor. - Bucureşti: Editura Didactică şi pedagogică, 1997. - 243p.
122. Rees D.W. Arta managementului. - Bucureşti: Editura Tehnică, 1996. - 259p.
123. Robbins St. Organizational Behavior. - New Jersey: Prentice Hall, 2001. - 190p.
124. Rokeach M. The Nature of Human Values. - New-York: Free Press, 1973. - 410p.

125. Ronen S. Corporate and multinational management. - New-York, 1986. - 637p.
126. Roşca S., Roşca L. Istoria şi filosofia culturii naţionale. - Chişinău: UCCM, 1997. - 235p.
127. Rumleanschi P. Epistemologia economică. - Chişinău: ASEM, 2000. - 282p.
128. Sabău Gh., Bodea C., Bodea V. Fundamentarea unor soluţii de realizare a sistemelor de management al cunoştinţelor // Economia. Societatea informaţională. Virtualizarea proceselor economice, sociale, administrative şi a serviciilor pentru cetăţeni. - Bucureşti, 2001. - p. 154-161.
129. Saboşciuc M. Unele momente educaţionale în filosofia existenţialistă // Problema educaţiei în filosofie. - Chişinău: U.P.S. "Ion Creangă", 2003. - p. 124-140.
130. Saffold G.S. Cultural traits, strength and organizational performance: moving beyond „strong" culture // The academy of management review. - 1988. - Vol.13. - Nr. 4. - p. 25-115.
131. Saharneanu E. Orientări antropologice în filosofia secolelor XIX-XX. - Chişinău: USM, 1999. - 96p.
132. Saharneanu E. Progres social: mit sau realitate? // Analele ştiinţifice ale Universităţii de Stat din Moldova: Seria ştiinţe socio-umane: Vol. III. - Chişinău: CE USM, 2000.- p.39-40.
133. Sârbu I. Logica antropoecologiei în prisma ecosofică // Analele ştiinţifice ale Universităţii de Stat din Moldova: Seria ştiinţe socio-umane: Vol. III. - Chişinău: CE USM, 2000. - p.51- 63.
134. Sârbu I. Ecosofia sau filosofia ecologică. - Iaşi: Fundaţia D.Cantemir, 2000. - 370p.
135. Schein E.H. Organizational Culture and Liderism. - San Francisco: Jossey-Bass, 1985. - 387p.
136. Schein E.H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational learning in the 21 st Centry // http: // learning.mit.edu/res/wp/10011.html
137. Selznick Ph. Leadership in Administration: a sociological interpretation. - New York: Harper & Row, 1957. - 162p.
138. Senge P.M. The Fifth Discipline.The art and practice of the learning organization. - London: Random House, 1990. - 424p.
139. Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei / coord. O.Nicolescu. - Bucureşti: Economica, 2000. - 528p.
140. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. - Chişinău: Cartier, 2002. - 296p.
141. Stroe C. Filosofie: Cunoaştere. Cultură. Comunicare. - Bucureşti: Lumina Lex, 2000.-167p.
142. Şişcan Z. Globalizarea: noile tendinţe ale managementului internaţional // Economica. - 2002. - Nr. 6. - p. 11-18.
143. Tehnici şi instrumente utilizate în managementul calităţii. - Bucureşti: Economica, 2000. - 520p.
144. Toffler A. Al treilea val. - Bucureşti: Editura Politică, 1983. - 681p.
145. Toffler A. Consumatorii de cultură. - Bucureşti: Antet, 1997. - 224p.
146. Toffler A. Corporaţia adaptabilă. - Bucureşti: Antet, 1993. - 215p.
147. Ţapoc V. Cunoaştere şi educaţie // Valorile spirituale în procesul educaţiei: conf. şt. interuniversitară. - Chişinău: UTM, 2003. - p. 14-17.
148. Ţapoc V. Unitatea naţională - condiţie a supravieţuirii în cadrul european // Bioetica, filosofia, economia şi medicina practică în strategia de existenţă umană. - Chişinău: CE Medicina, 2004. - p. 66-69.
149. Ţîrdea T. Dezvoltarea noosferică - o nouă treaptă a dezvoltării durabile // Bioetica, filosofia, economia şi medicina în strategia de supravieţuire a omului: probleme de interconexiune şi interacţiune. - Chişinău: CE Medicina, 2003. - p. 14-19.
150. Ţîrdea T. Scientizarea, informatizarea şi intelectualizarea activităţii umane: aspecte axiologice // Revista de Filosofie şi Drept. - 1997. - Nr. 2-3. - p. 3-10.
151. Ţîrdea T. Sinergetică, aliniaritate, autoorganizare. - Chişinău: USMF „Nicolae Testemiţanu", 1998. - 40p.

152. Ţîrdea T., Berlinschi P.V. Problema corelaţiei biologicului şi socialului în asigurarea existenţei umane // Bioetica, filosofia, economia şi medicina practică în strategia de existenţă umană. - Chişinău: CE Medicina, 2004. - p. 48-53.
153. Uscătescu G. Ontologia culturii. - Bucureşti: Ed. ştiinţifică şi enciclopedică, 1987. - 435p.
154. Vianu T. Filosofia culturii şi teoria valorilor. - Bucureşti: Nemira, 1998. - 671p.
155. Vizir P. Omul - produs al culturii şi făuritorul ei // Omul în lumea contemporană: Materialele conferinţei ştiinţifice. - Chişinău: USM, 1995. - p.10-15.
156. Weber M. Etica protestantă şi spiritul capitalismului. - Bucureşti: Humanitas, 1993. - 278p.
157. Zaiţ D. Management intercultural: Valorizarea diferenţelor culturale. -Bucureşti: Economica, 2002. - 358p.
158. Zorleţan T., Burduş E., Căprărescu G. Managementul organizaţiei. - Vol. I. - Bucureşti: Holding reporter, 1998. - 401p.
159. Zorleţan T., Burduş E., Căprărescu G. Managementul organizaţiei. - Vol. II. - Bucureşti: Holding Reporter, 1998. - 410p.
160. Абишева А.К. О понятии „ценность” // Вопросы философии. - 2002. - № 3. - с. 139-146.
161. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ. Л.А. Волковой. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 448с.
162. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - Москва: Финансы и статистика, 1997. - 121с.
163. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. - Москва: Инфра-М, 2001. - 144с.
164. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ., под ред. Ю.Н.Каптуревского. - Санкт-Петербург: Питер, 1999. - 416с.
165. Артановский С.Н. Историческое единство человечества и взаимовлияние культур. - Ленинград: Просвещение, 1967. - 267с.
166. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом . - 2002. - № 2 . - с. 111-121.
167. Барулин В.С. Социальная философия. - Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2002. - 560с.
168. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации.- Москва: ИНФРА-М, 2000. - 182с.
169. Белянин, А. Экономический анализ человеческого поведения // Вопросы экономики. - 2003. - № 1. - с. 4-24.
170. Блази Дж., Круз Д.Л. Новые собственники. - Москва: «Дело Лтд», 1995. - 320с.
171. Брэдик У. Менеджмент в организации.- Москва: Инфра - М, 1997. - 344с.
172. Булгаков С.Н. Свет Невечерний: Созерцания и умозрения. - Москва: Республика, 1994. - 537с.
173. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 4. - с. 112-117.
174. Варнеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. - Москва: Наука / Интерпериодика,1999. - 280с.
175. Вебер М. Работы М. Вебера по социологии, религии и культуре. - Москва: АН СССР, 1991. - 100с.
176. Веблен Т. Теория праздного класса. - Москва: Мысль, 1984. - 145с.
177. Вейл, П. Искусство менеджмента. - Москва: Новости, 1993. - 224с.
178. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Производство и координация в децентрализованной компании. - Москва: ИНФРА - М, 1996. - 257с.
179. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - Москва: Гардарика, 1998. - 528с.
180. Гарсия Д. О понятиях „культура” и „цивилизация” // Вопросы философии. - 2002.- № 12. - с. 228-234.
181. Гордеев Р.В. Кросс - культурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998.- № 1.- с. 3-24.

182. Горелов А.А. Концепции современного естествознания. - Москва: Центр, 2003.- 215с.
183. Губин В., Некрасова Е. Философская антропология. - Москва: Университетская книга, 2000. - 236с.
184. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. - Москва: Дело, 2000. - 376с.
185. Дафт Р.Л. Менеджмент. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 632с.
186. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. - Москва: Издательский дом „Вильямс", 2001. - 272с.
187. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. - Москва: Издательский дом „Вильямс", 2000. - 398с.
188. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. - Москва: Наука, 1991. - 575с.
189. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997. - 607с.
190. Жидков В. Культура как «генетический код» человечества // Общество и экономика. - 2001. - № 9. - с. 74-92.
191. Здравомыслов А.Г. Потребности. Интересы. Ценности. - Москва: Политиздат, 1986. - 222с.
192. Иноземцев В., Кузнецова Е. В поисках идентичности: Европейская социокультурная парадигма // Мировая экономика и международные отношения. - 2002. - № 6. - с. 3-14.
193. Каган М.С. Введение в историю мировой культуры. - Книга первая. - Санкт-Петербург: ООО «Петрополис», 2003. - 368с.
194. Канке В.А. Основы философии. - Москва: Логос, 2000. - 287с.
195. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Пер. с англ. - Москва: Экономика, 1991. - 239с.
196. Кармин А.С., Новикова Е.С. Культурология. - Санкт-Петербург: Питер, 2004. - 463с.
197. Карпов А.В. Психология менеджмента. - Москва: Гардарика, 2000. - 584с.
198. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999.- № 3.- с. 11-28.
199. Кассирер Э. Избранное. Опыт о человеке. - Москва: Гардарика, 1998. - 784с.
200. Кемеров В.Е. Введение в социальную философию. - Москва: Аспект пресс, 1996. - 215с.
201. Классики менеджмента: Энциклопедия.- Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 1160с.
202. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. - 2000. - № 1. - с. 35-38.
203. Корнаи Я. Системная парадигма // Вопросы экономики. - 2002. - № 4. - с. 4-22.
204. Косов Б.Б. Личность: теория, диагностика и развитие.- Москва: Академический Проект, 2000. - 240с.
205. Коул М., Скрибнер С. Культура и мышление. - Москва: Прогресс, 1977. - 261с.
206. Кравченко А.И. История менеджмента. - Москва: Академический проект, 2002. - 560с.
207. Крегер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей и бизнес. - Москва: Персей. ВЕЧЕ. АСТ, 1995. - 557с.
208. Крепс Д. Институциональное развитие фирмы. - Москва: Наука, 1999. - 256с.
209. Кулишова Р.С. Параметры человеческого капитала и модели управления // Труд и социальные отношения. - 2003. - № 2 . - с. 101-108.
210. Культурология / под ред. Г.В. Драча.- Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. - 576с.
211. Культурология XX век: Словарь.- Санкт-Петербург: Университетская книга, 1997.- 630с.
212. Локтионов М. В. О системных методологиях в менеджменте.- Вестник Московского университета. - Серия 7: философия. - 2000. - № 5. - с. 105-120.
213. Макбрайд У. Глобализация и межкультурный диалог // Вопросы философии. - 2003. - № 1. - с. 80-87.

214. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. - Москва: Изд.-во Моск. псих. социального института, 2004.- 250с.
215. Маркарян Э.С. О генезисе человеческой деятельности и культуры. - Ереван: Изд.-во АН Арм.ССР, 1973. - 146с.
216. Маркарян Э.С. Теория культуры и современная наука.- Москва: Мысль, 1983. - 284с.
217. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. - Москва: Финпресс, 2004. - 287с.
218. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. - Москва: Смысл, 1999. - 424с.
219. Межуев В.М. Философия культуры. - Москва: Изд.-во Моск. Гуманитар. - соц. акад., 2003. - 205с.
220. Мейер П. Культура бизнеса // Проблемы теории и практики управления. - 2001.- № 4. - с. 97-101.
221. Менеджмент / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. - 343с.
222. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. - Москва: Владос, 2001. - 288с.
223. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Москва: Дело, 2002. - 701с.
224. Михайлова Е.А. Национальная культура и разработка новых продуктов // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999.- № 5. - с. 98-114.
225. Михельсон - Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002.- № 1. - с. 71-77.
226. Мосионжник Л.А. Человек перед лицом культуры. - Кишинев: ВАШ, 2002. -391с.
227. Основы менеджмента / Под ред. А.А. Радугин.- Москва: Центр, 1998.ч- 432с.
228. Острейковский В.А. Теория систем.- Москва: Высш.шк., 1997.ч- 317с.
229. Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский опыт. - Москва: Экономика, 1984. - 180с.
230. Панкратов В.Н. Психология управления людьми. - Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2001. - 336с.
231. Панцуркина Т.К. Организационная культура // ЭКО. - 1998. - № 10. - с. 179-191.
232. Парсонс Т. О структуре социального действия. - Москва: Академический Проект, 2000. - 879с.
233. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний.- Москва: Прогресс, 1986.- 427с.
234. Плесс Н. Управление культурным многообразием требует смены парадигмы // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 2. - с. 40-43.
235. Поликарпов В.С. Лекции по культурологи. - Москва: Гардарика, 1997. - 344с.
236. Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 4. - с. 107-111.
237. Попов Ю.Н. Корпоративная этика - философия социального партнерства // Труд и социальные отношения. - 2003.- № 1. - с.107-120.
238. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 3. - с. 3-10.
239. Проблемы философии культуры / Под ред. В.Ж. Келле. - Москва: Мысль, 1984. - 325с.
240. Прохоров А.П. Русская модель управления: компромисс между системой и населением // Вопросы философии. - 2003.- № 2. - с. 42-52.
241. Психология управления / Отв. Ред. М.В. Удальцова.- Москва: ИНФРА - М, 1997.- 150с.
242. Радаев В.В. Экономическая социология.- Москва: Агент Пресс, 2000.- 368с.
243. Розанова В.А. Психология управления.- Москва: ЗАО „Бизнес - Школа Интертел - Синтез”, 1997. - 176с.

244. Рубцов С.В. Технократическая культура организации // Проблемы теории и практики управления.- 2003.- № 4. - с. 102-106.
245. Рубцов С.В. Философское и политическое содержание «технократической» культуры организации // Менеджмент в России и за рубежом.- 2003.- № 2. - с. 125-130.
246. Руднев В.П. Словарь культуры XX века. - Москва: АГРАФ,1999. - 381с.
247. Свиницкий А.Л. Социальная психология управления. - Москва: Экономика, 1986. - 320с.
248. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. - Москва: Информационно-внедренческий центр „Маркетинг", 2000. - 200с.
249. Скирбекк Г., Гилье Н. История философии. - Москва: Владос, 2000. - 797с.
250. Современная философия: Словарь и хрестоматия. - Ростов на Дону: Феникс, 1995.- 511с.
251. Соколова Г.Н. Экономическая социология. - Москва: Флинь, 2000. - 374с.
252. Спивак В.А. Корпоративная культура.- СПб.: Питер, 2001.- 345с.
253. Супоницкая И.М. Успех и удача: отношение к труду в американском и российском обществе // Вопросы философии. - 2003.- № 5.- с. 44-56.
254. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом.- 1999.- № 11. - с. 39-43.
255. Сырбу И. Логика экологии. - Кишинэу: МНУМ, 1997. - 267с.
256. Тавризян Г.М. Техника, культура, человек.- Москва: Наука, 1986. - 199с.
257. Тайлор Э.Б. Первобытная культура. - Москва: Политиздат, 1989. - 430с.
258. Тэтчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира. - Москва: Альпина Паблишер, 2003. - 504с.
259. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - Москва: ЭКМОС, 2000. - 352с.
260. Философия: Учеб. пособие / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - Москва: Юристъ, 1996. - 512с.
261. Хэнди Ч. Время безрассудства: Искусство управления в организации будущего.- Санкт-Петербург: Питер, 2002.- 277с.
262. Хэнди Ч. По ту сторону уверености. О новом мире внутри и вокруг организаций. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 222с.
263. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - Санкт-Петербург: Энергоатом-издат, 1997. - 568с.
264. Черняк Е.Б. Цивилиография: наука о цивилизации.- Москва: Международные отношения, 1996. - 382с.
265. Шастико А. Предметно-методологические особенности новой институциональной экономической теории // Вопросы экономики .- 2003.- № 1.- с. 24-41.
266. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. - Санкт-Петербург: Питер, 2001. - 352с.
267. Шкаратан О.И. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность.- 2003.- № 1.- с. 30-54.
268. Штайльманн К. Успех в предпринимательстве зависит от личности руководителя // Проблемы теории и практики управления.- 2003.- № 4. - с. 99-101.
269. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // СоцИС. - 1996.- № 3. - с. 38-45.
270. Экономическая психология: социокультурный подход / Под ред. И.В.Андреевой. - Санкт-Петербург: Питер, 2000. - 512с.
271. Ясин Е. Модернизация экономики и система ценностей // Вопросы экономики.- 2003.- № 4. - с. 4-36.
272. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - № 4. - с. 73-85.

ANEXE

Anexa 1

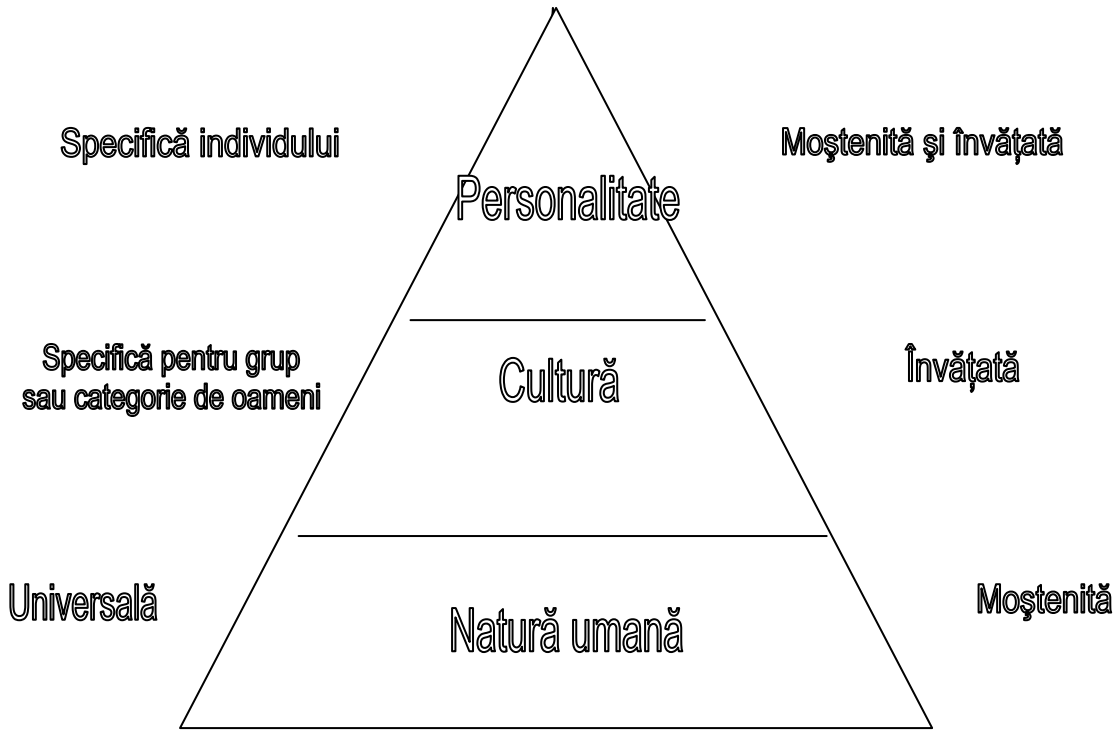


Figura 1*. Trei niveluri ale unicităţii în programarea mentală umană.*
Sursa: *Hofsdede, Geert. Managementul structurilor multiculturale.- Bucureşti: Economica, 1996.- p. 22.*

Anexa 2

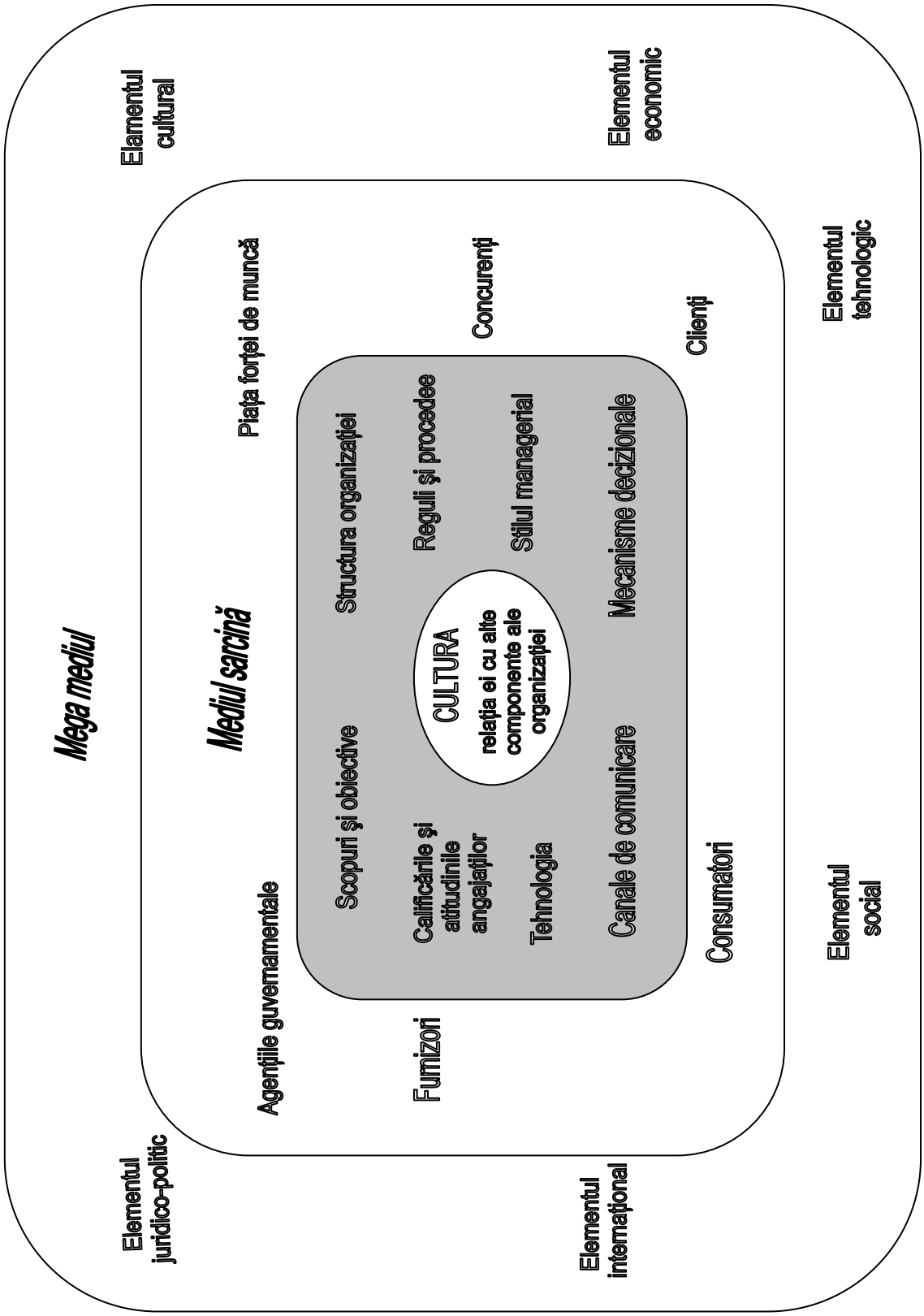


Figura 1. *Abordarea sistemică: mediul intern şi mediul extern al organizaţiei*
Adaptat după: *Gh.Gh. Ionescu. Dimensiunile culturale ale managementului. - Bucureşti: Economica, 1996.- p. 33.*

Anexa 3

Modelul american funcţionalist	**Modelul francez personalist**
1) Organizaţia este considerată un sistem de scopuri şi sarcini care trebuie realizate, de funcţii ce trebuie îndeplinite.	1) Organizaţia este văzută ca un sistem social, care uneşte un grup de oameni în jurul unui proiect.
2) Structura organizaţională este determinată de domeniul de activitate.	2) Structura organizaţională este determinată de roluri şi statuturi.
3) Repartizarea colaboratorilor se face după criteriul funcţional.	3) Repartizarea colaboratorilor se face după criteriul social.
4) Punct de plecare este ierarhia problemelor ce trebuie rezolvate. Ea duce la crearea unui asortiment operaţional de funcţii corespunzătoare. Responsabilitatea se repartizează în funcţie de competenţă.	4) Drept punct de plecare este ierarhia oamenilor care trebuie conduşi. Ea duce la crearea unei structuri sociale a colaboratorilor, uniţi după principiul repartizării verticale a puterii.
5) Conducătorii coordonează sarcinile şi repartizează obligaţiile.	5) Conducătorii coordonează relaţiile şi depistează diapazonul de răspândire al puterii.
6) „Cine şi pentru ce răspunde”. Puterea este atributul funcţiilor care se îndeplinesc. Folosirea puterii are un cadru redus şi poartă un caracter impersonal.	6) „Cine şi asupra cui are putere”. Puterea este un atribut al persoanei. Folosirea puterii poartă un caracter slab determinat, atotcuprinzător şi o manieră personalizată.
7) O muncă umanizată este aceea care permite să fii recunoscut, care îţi permite să faci o carieră, să te realizezi.	7) Umanizarea muncii constă într-o politică care va avea ca obiectiv generarea unei cooperări între muncitori şi organizaţie.
8) Subordonarea faţă de reguli şi raţionamentul organizaţional.	8) Subordonarea faţă de şeful ierarhic superior.
9) Relaţiile sunt dirijate de „legea situaţiei”.	9) Relaţiile sunt dirijate conform raţionamentelor politice.
10) Necesitatea de control şi coordonare coincide cu gestionarea descentralizată.	10) Despotismul şi capriciile determină crearea unei puteri centralizate rigide.
11) Structura serveşte drept mijloc de determinare a sarcinilor, instrument pentru realizarea scopurilor.	11) Structura serveşte pentru determinarea statutului şi reflectă stratificarea socială.
12) Conflictele sunt deschise şi dure.	12) Conflictele nu trebuie oficializate şi de obicei sunt soluţionate prin discuţii.

Tabelul 1. *Caracteristicile modelelor culturii organizaţionale*
Sursa: *Amado G., Faucheux C., Laurent A. Organizational change and cultural realities: Franco-American contrasts // International studies of management and organisation. - 1991. - Vol. 21. - Nr. 3. - p. 125.*

Anexa 4

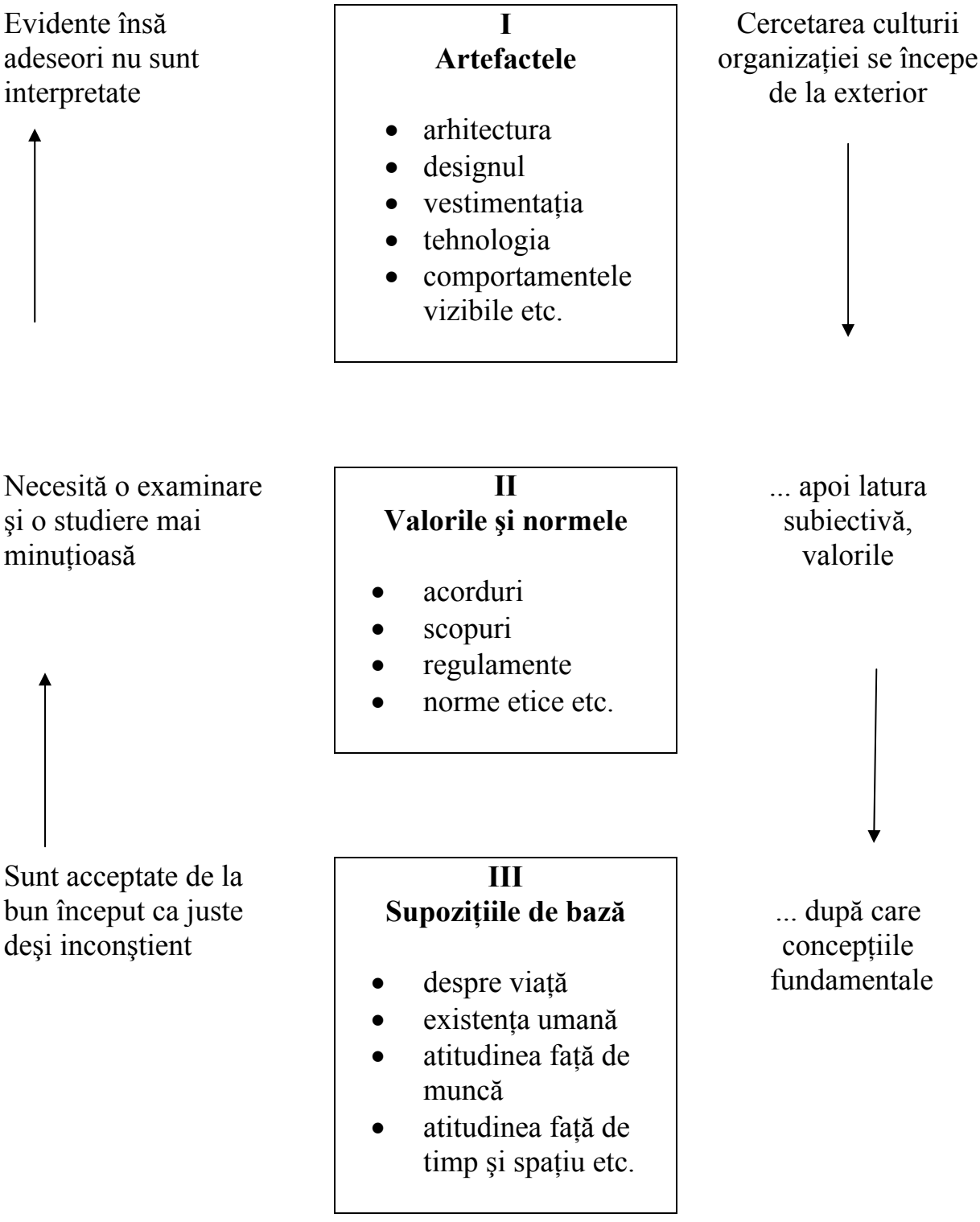


Figura 1. *Trei nivele ale culturii organizaționale după E. Shein*
Sursa: *Shein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. - San Francisco: Jossey Bass, 1985. - p. 15-20.*

Anexa 5

Auditul culturii organizației

Stimate Domn (ă),

USM, Catedra de Filosofie şi Metodologie a ştiinţei realizează un studiu sociopsihologic cu scopul de a evalua intensitatea de manifestare în organizație a componentelor culturale şi identificarea modalităților manageriale de acțiune în vederea modificării şi/sau consolidării culturii organizaționale inițiale.

Pentru a completa chestionarul la întrebările cu răspunsuri preformulate, alegeți variantele, încercuind opțiunea aleasă, pentru întrebările deschise formulați răspunsul aşa cum îl concepeți Dvs.

1. Când a fost înființată organizația Dvs.? În întreprindere circulă povestiri despre persoane care au avut o contribuție deosebită în trecut sau care se remarcă în prezent?_____
_____
_____
_____

2. Dvs. personal sunteți ataşat de întreprinderea în care lucrați?

a. Da;
b. Nu

3. Ce notă (de la 1 la 10, unde 1 reprezintă cea mai joasă apreciere, 10 cea mai înaltă) ați acorda conducerii întreprinderii pentru modul în care îşi exercită funcțiile?
_____

4. Cât de motivat(ă) sunteți în munca depusă? Sunteți satisfăcut(ă) de rezultate? (acordați note de la 1 la 10). Argumentați punctajul acordat.
_____
_____
_____

5. Întreprinderea Dvs. este preocupată de calitatea produselor şi serviciilor oferite pieței?

a. Da;
b. Parțial;
c. Deloc.

6. Firma acționează numai în situații sigure sau îşi asumă şi riscuri?

a. Doar în situații sigure
b. Îşi asumă riscuri

7. În organizația Dvs. se obişnuieşte sărbătorirea unor evenimente, cum ar fi:

a. Zile onomastice sau de naştere ale colegilor şi şefilor;
b. Evenimente semnificative din viața unor colegi;
c. Sărbători naționale şi religioase;
d. Ziua întreprinderii.

8. Participați la festivitățile organizate de întreprindere cu plăcere?

a. Da;
b. Nu.

9. Considerați că pentru a vă deosebi de angajații altor întreprinderi trebuie să purtați uniformă?

a. Da;
b. Nu.

10. Sunteți mulțumit(ă) de confortul la locul de muncă pe care vi-l oferă întreprinderea?

a. Da;
b. Parțial;
c. Deloc.

11. Toți salariații au acces în mod egal la facilitățile acordate de întreprindere?

a. Da;
b. Nu există egalitate;
c. Nu beneficiez de nici una din ele.

12. Cum considerați, care este atitudinea angajaților față de întreprindere?

a. Locul în care se câştigă existența;
b. De indiferență totală;
c. De interes față de situația şi perspectivele ei;
d. Nu cunosc, nu mă interesează.

13. Ce considerați că trebuie să vă asigure întreprinderea cu prioritate?

[ ] a. Salariul;
[ ] b. Siguranța locului de muncă;
[ ] c. Posibilitatea de a dobândi recunoaşterea profesională;
[ ] d. Relațiile bune cu colegii şi superiorii;
[ ] e. Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea întreprinderii;
[ ] f. Vechimea şi pensia.
g. Nu ştiu

14. Care, după părerea dvs., sunt motivele ce împiedică formarea culturii în organizație?

[ ] a. Insuficiența competenței profesionale şi a cunoştințelor în domeniul organizării activității;
[ ] b. Reorganizarea frecventă a firmei şi fluctuația personalului;
[ ] c. Lipsa unei misiuni, a unor valori comune, care ar uni colectivul într-o echipă;
[ ] d. Lipsa unui set de reguli, norme de comportament, care ar reglementa activitatea organizației;
[ ] e. Deficiența noilor tehnologii şi metode de muncă;
f. Altele.

1. Un manager eficient este:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Puternic, decis, ferm, protector. Indulgent cu subordonații loiali	a	a
Corect, conservativ, evită să-şi exercite influența pentru propriul său avantaj	b	b
Îşi obține autoritatea în urma realizării scopurilor. Preferă munca în echipă	c	c
Creează o atmosferă de siguranță. Pune pe primul plan factorul uman	d	d

2. Managerul se identifică cu:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Şeful şi tehnologiile	a	a
Întreprinderea	b	b
Colegii	c	c
Subalternii	d	d

3. Reacția managerului la conflict:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Lichidare	a	a
Evitare	b	b
Concluzionare	c	c
Atenuare	d	d

4. Reacţia managerului la anumite crize:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Domină şi face concluzii	a	a
Se ascunde după dispoziții	b	b
Se eschivează de a lua decizii	c	c
Este deprimat şi devine dependent	d	d

5. Cerințele managerului față de personal:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Executarea ordinelor	a	a
Încredere	b	b
Participare	c	c
Colaborare	d	d

6. Reacția managerului la rezultatele muncii:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Apreciază, introduce noutăți	a	a
Explică, orientează	b	b
Susține, coordonează	c	c
Fixează rezultatele	d	d

7. Criteriul de apreciere a subalternilor:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Lucrează bine?	a	a
Respectă regulile?	b	b
Se încadrează în echipă?	c	c
Înțelege oamenii?	d	d

8. Factorii care influenţează controlul:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Exercitarea personală a competenţei şi responsabilitatea personală	a	a
Exercitarea impersonală a puterii economice şi politice vizând să aplice procedurile şi normele de reuşită	b	b
Discutarea unei sarcini, motivate printr-un angajament personal faţă de rezolvarea unui obiectiv	c	c
Interesul personal pentru activitatea înfăptuită, plăcerea pe care o primeşti de la lucrul înfăptuit	d	d

9. Legitimitatea efectuării controlului:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Controlul este operat de o persoană care are mai multă putere în organizaţie	a	a
Funcţia persoanei date este să controleze activitatea alteia	b	b
Este efectuat de către o persoană mai competentă	c	c
Este acceptat de persoana pe care o controlează	d	d

10. Metode de control:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Stimulare / pedepsire	a	a
Logică / discuţie	b	b
Idealuri / compromisuri	c	c
Laudă / dezaprobare	d	d

11. Modul de comunicare:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Dispoziţii orale	a	a
Reguli scrise	b	b
Adunare	c	c
Dialogare	d	d

12. Un salariat apreciat în organizaţie este:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Fidel intereselor şefului, realizează ideile lui şi este demn de încredere	a	a
Responsabil. Evită să inoveze pentru a nu-l surprinde pe conducătorul său	b	b
Depune maximum de efort pentru a realiza sarcinile. Are ideile şi opiniile proprii	c	c
Învaţă. Este interesat de dezvoltarea propriului potenţial	d	d

13. Salariatul oportun organizaţiei dă prioritate:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Exigenţelor personale ale şefului	a	a
Responsabilităţii şi rolului său	b	b
Capacităţilor, energiei, resurselor materiale care activează munca	c	c
Realizării sale personale	d	d

14. Persoanele apreciate în organizaţie:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Au un nivel înalt de cultură generală, iau decizii şi acţionează asumându-şi riscul	a	a
Sunt conştiincioase şi responsabile, cu un simţ dezvoltat de fidelitate organizaţiei	b	b
Sunt competente şi eficiente, scopul lor este de a duce la bun sfârşit sarcina pusă	c	c
Posedă cunoştinţe vaste. Pun un accent deosebit pe abilităţile sale	d	d

15. Atitudinea organizaţiei faţă de salariat:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Un agent de încredere a cărui timp şi energie se află la dispoziţia celor ce conduc organizaţia	a	a
Un salariat ce munceşte pe baza unui contract cu drepturi şi responsabilităţi din ambele părţi	b	b
Un membru al echipei care a pus în serviciul cauzei comune capacităţile şi competenţa sa	c	c
O persoană talentată şi plină de idei	d	d

16. Sarcinile organizaţiei sunt stabilite în baza:	Realitatea percepută	Realitatea dorită
Necesităţilor şi intereselor celor ce dirijează organizaţia	a	a
În conformitate cu repartiţia formală a sarcinilor	b	b
În dependenţă de resurselor de care dispune organizaţia	c	c
În concordanţă cu dorinţele şi nevoile angajaţilor	d	d

Compartimentul demografic:

Funcţia
- a. manager
- b. subaltern

Vârsta
- a. până la 20 ani
- b. 20-40 ani
- c. 41-60 ani
- d. 61 ani şi mai mult

Sexul
- a. feminin
- b. masculin

Studiile
- a. medii şi liceale
- b. medii profesionale
- c. superioare
- d. post-universitare

Vă mulţumim de colaborare.

Anexa 6

Tabelul nr. 1

Studiile	Total	*Steaua*	*Sigma*	*Petrom*	*Paradis*
Medii şi liceale	21%	17%	23%	16%	29%
Medii profesionale	30%	33%	36%	24%	29%
Superioare	46%	47%	41%	60%	42%

Tabelul nr. 2

Funcţia	Total	*Steaua*	*Sigma*	*Petrom*	*Paradis*
Manager	32%	27%	35%	37%	29%
Subaltern	68%	73%	65%	63%	71%

Tabelul nr. 3

Vârsta	Total	*Steaua*	*Sigma*	*Petrom*	*Paradis*
Până la 20 ani	2%	2%	0	0	0
20 – 40 ani	65%	79%	32%	70%	86%
41 – 60 ani	33%	21%	58%	30%	14%

Tabelul nr. 4

Sexul	Total	*Steaua*	*Sigma*	*Petrom*	*Paradis*
Feminin	63%	85%	55%	40%	71%
Masculin	37%	15%	45%	60%	29%

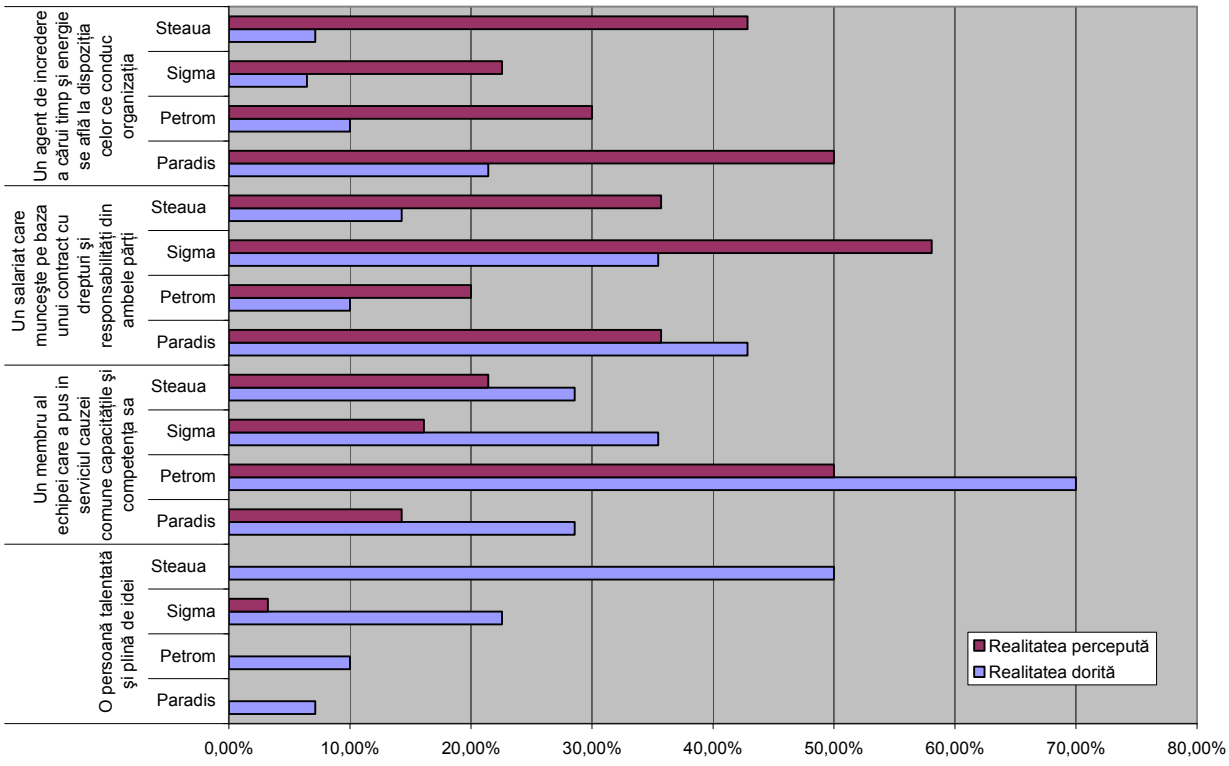


Figura 1. *Atitudinea organizației față de salariat*

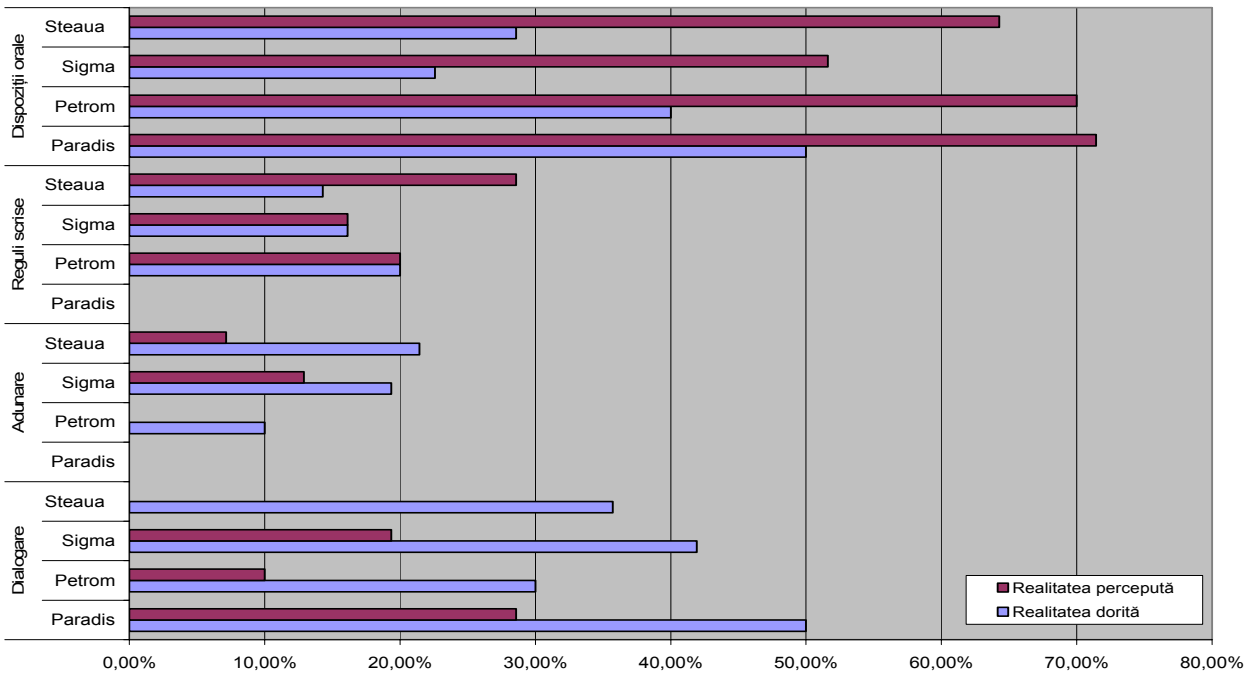


Figura 2. *Modul de comunicare*

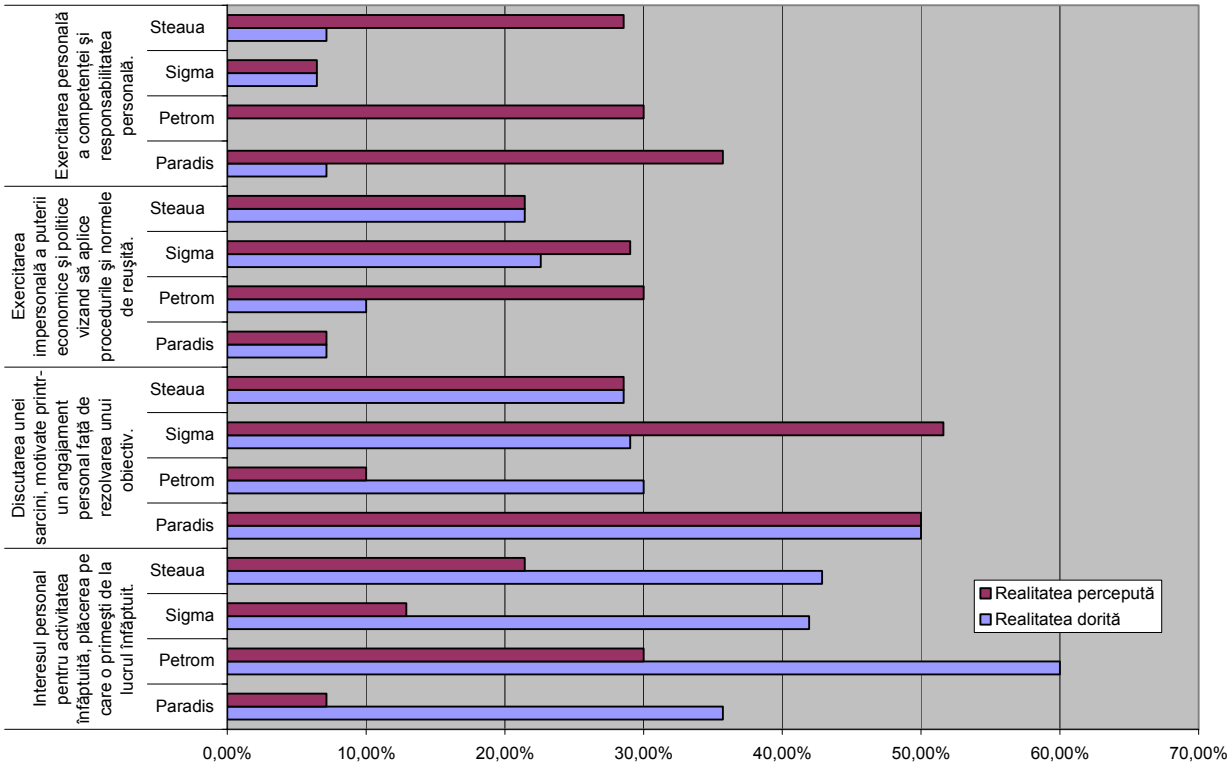


Figura 3. *Factorii care influențează controlul*

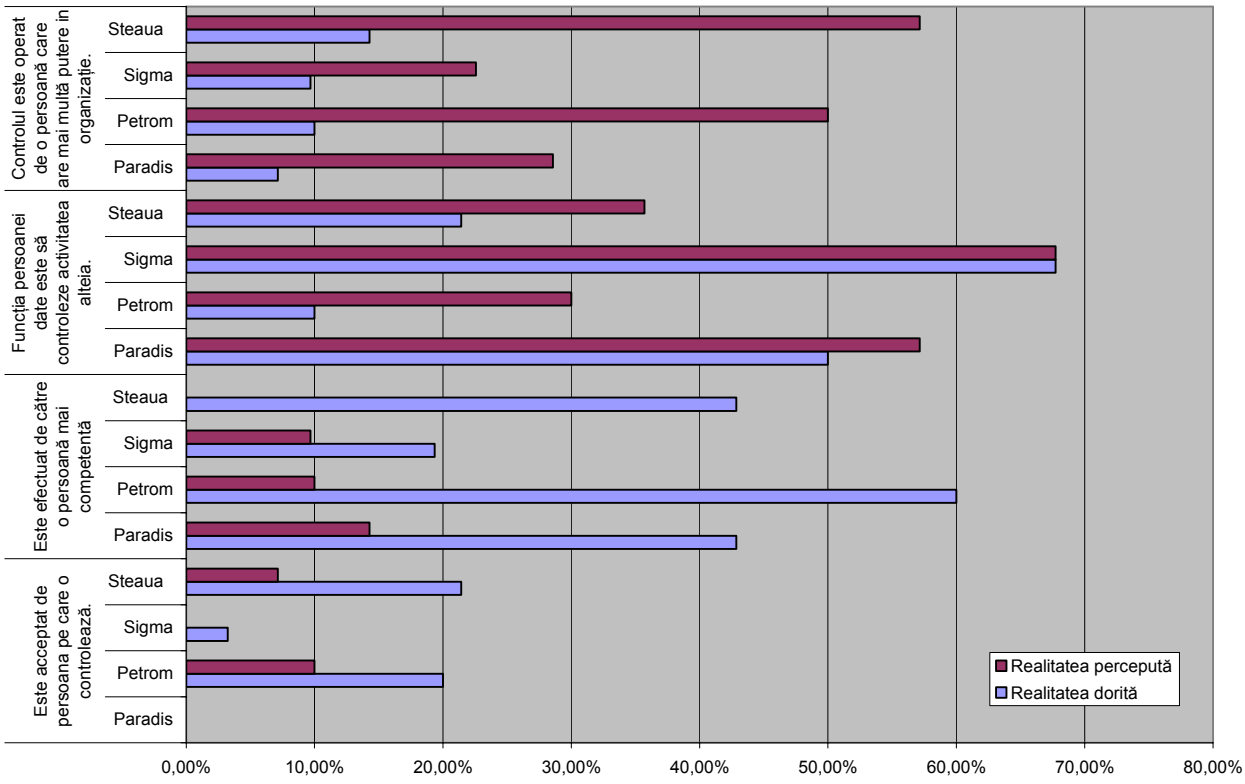


Figura 4. *Legitimitatea efectuării controlului*

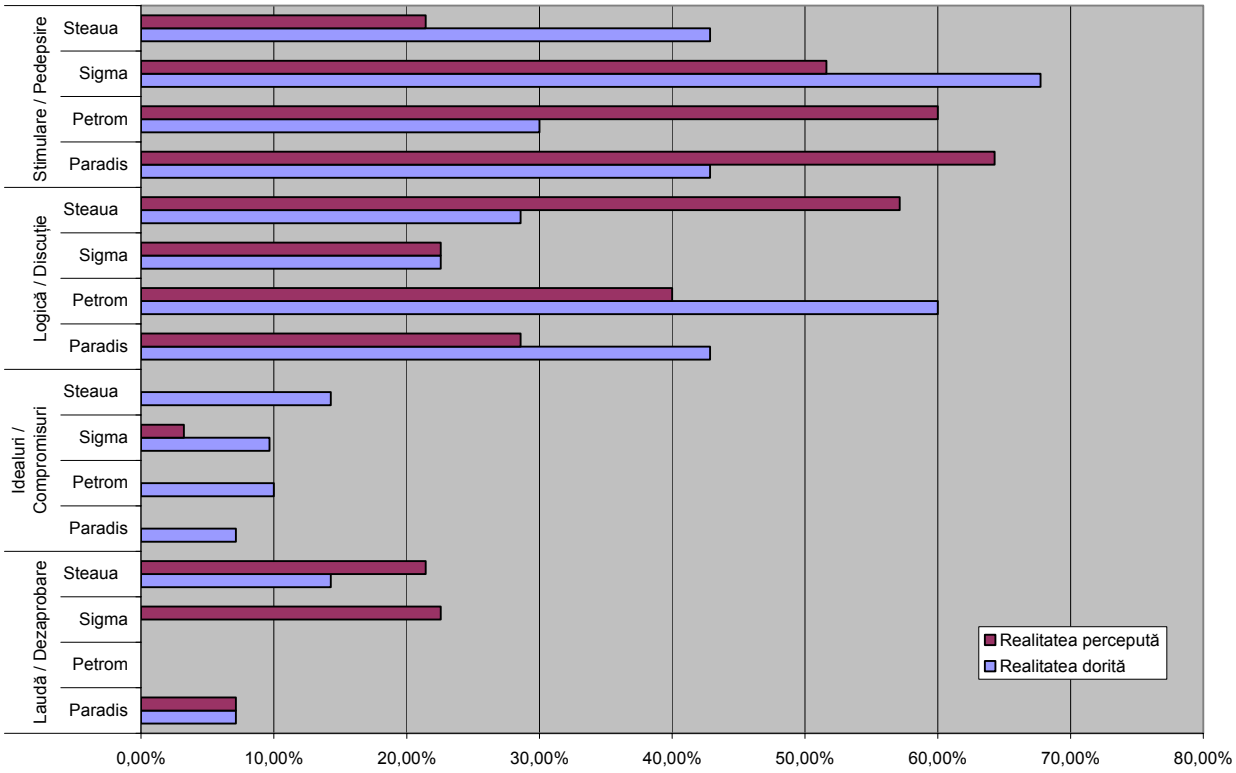


Figura 5. *Metode de control*

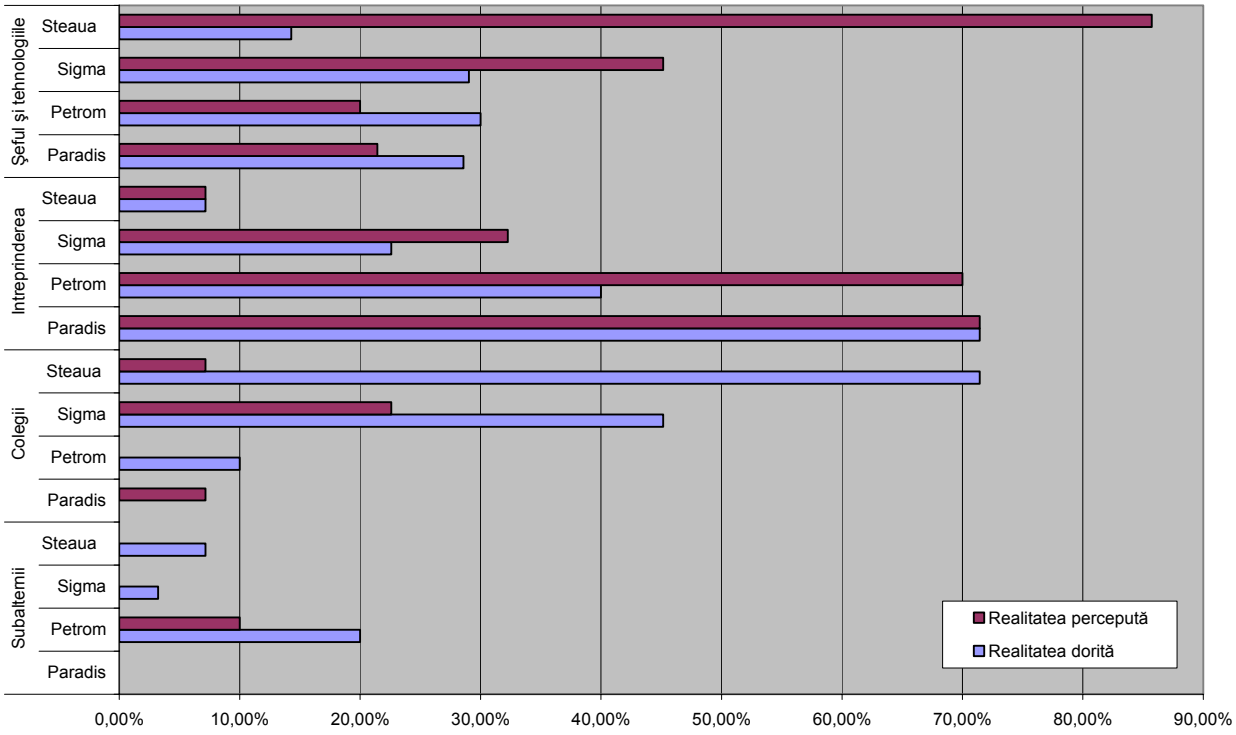


Figura 6. *Managerul se identifică*

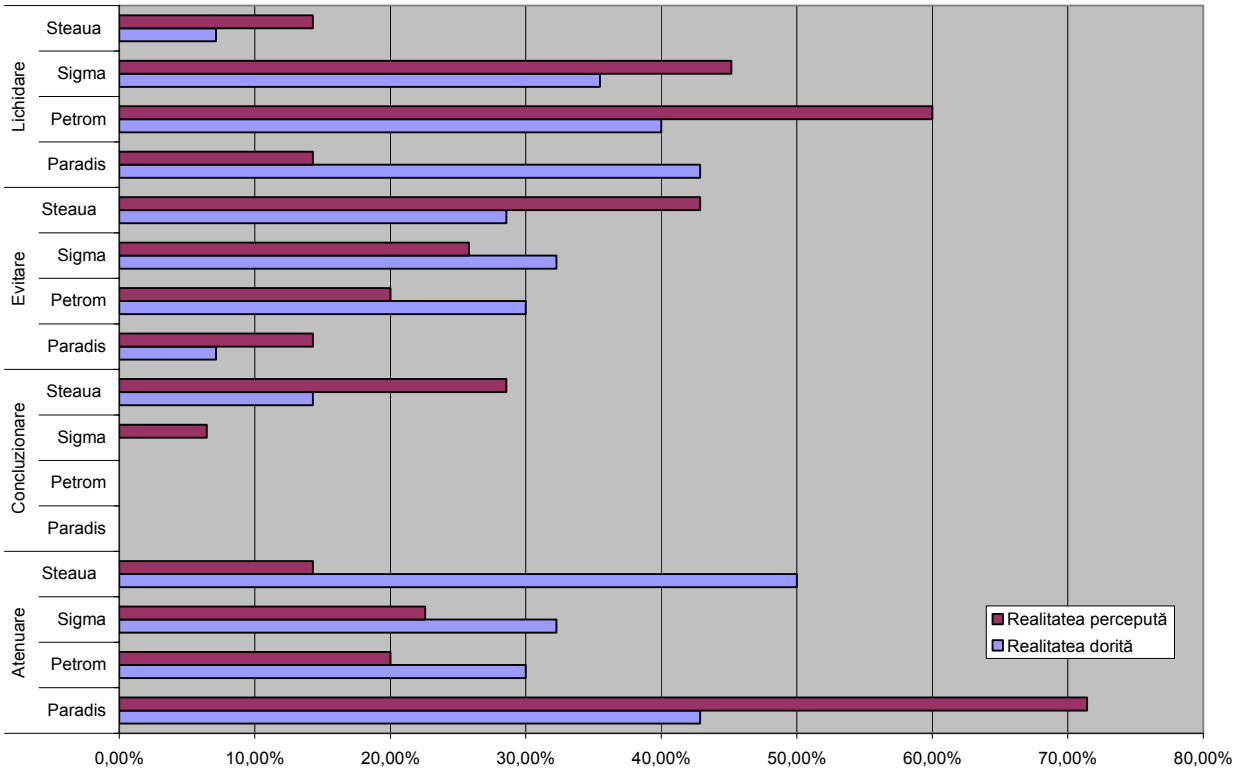


Figura 7. *Reacţia managerului la conflict*

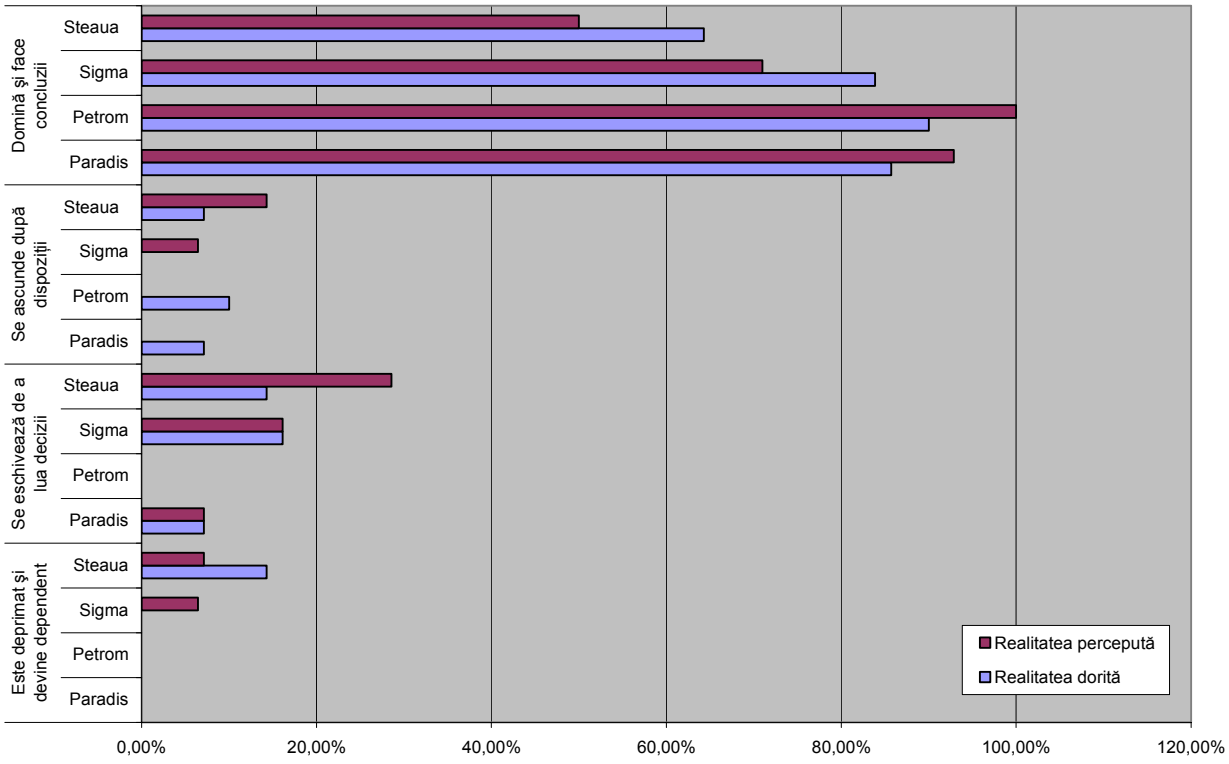


Figura 8. *Reacţia managerului la anumite crize*

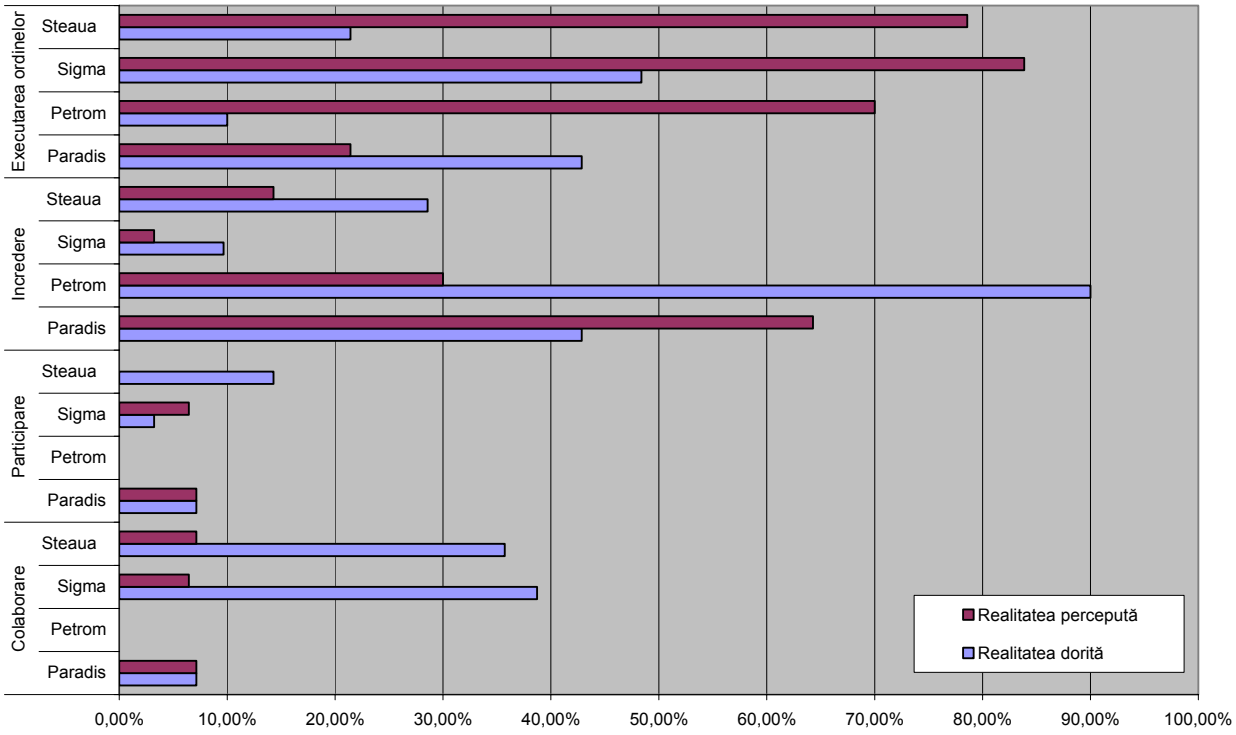


Figura 9. *Cerințele managerului față de personal*

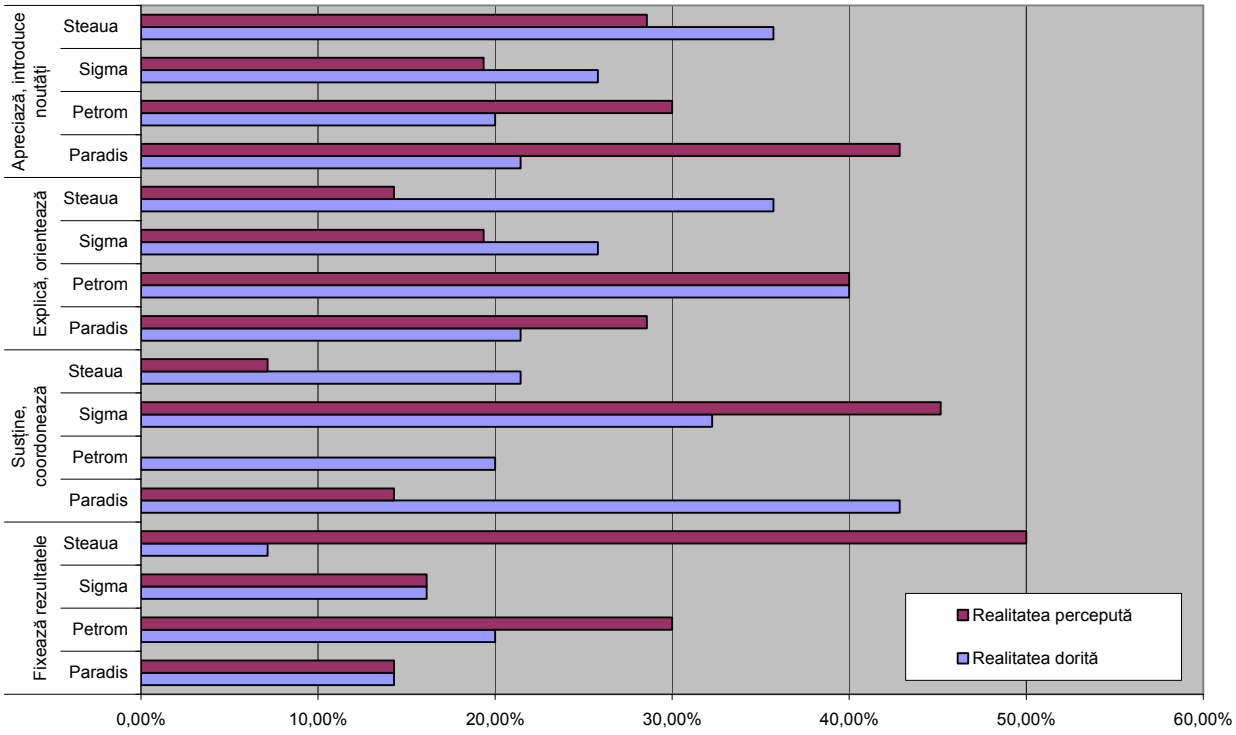


Figura 10. *Reacția managerului la rezultatele muncii*

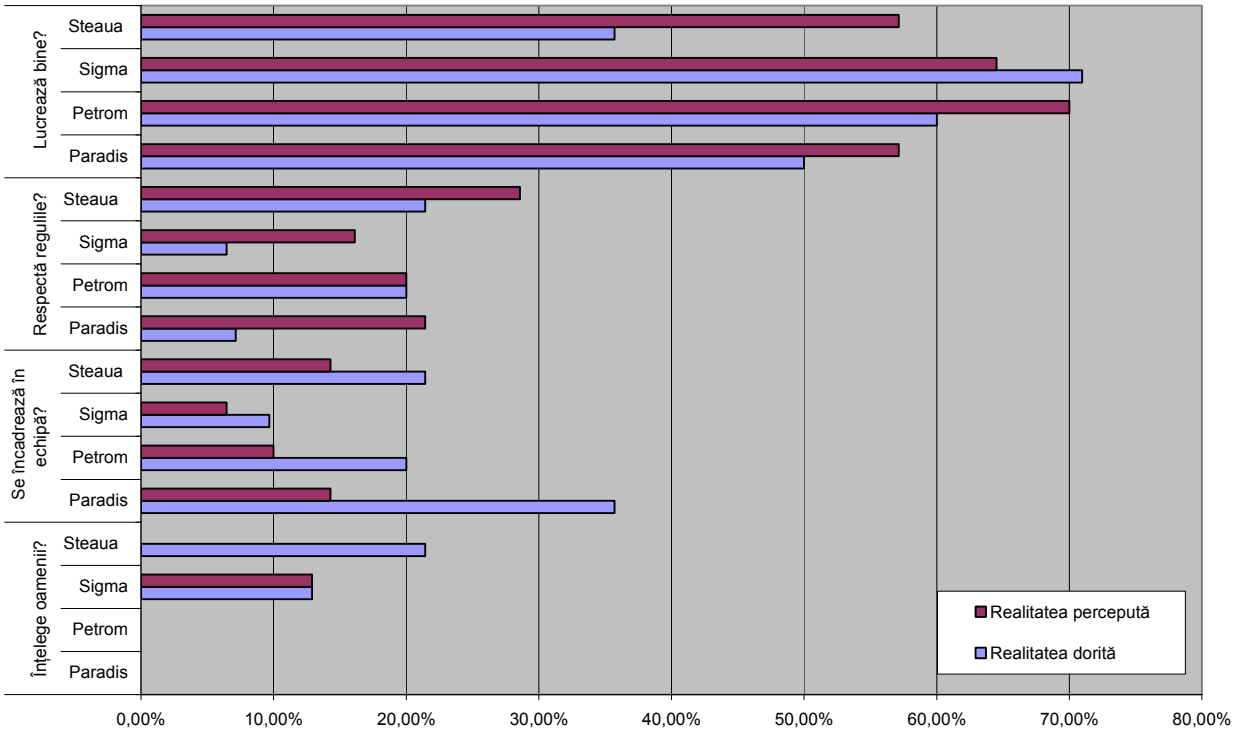


Figura 11. *Criteriul de apreciere a subalternilor*

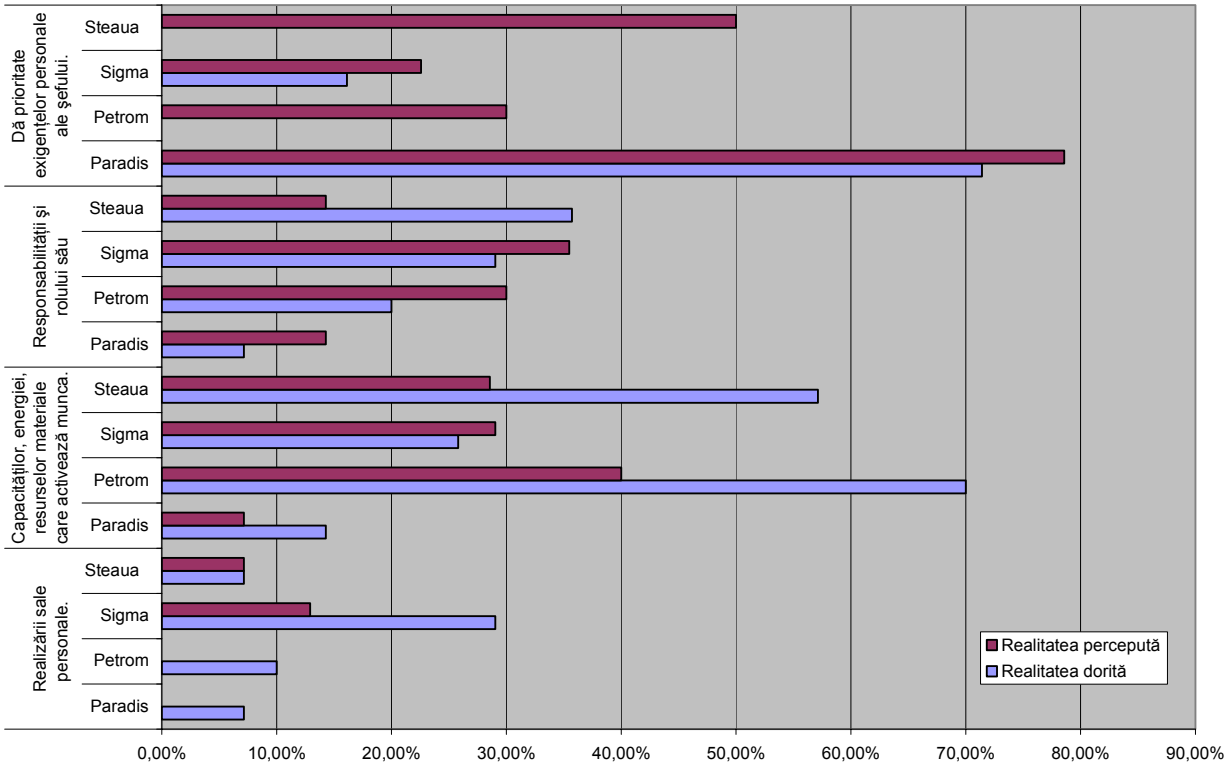


Figura 12. *Salariatul oportun organizației*

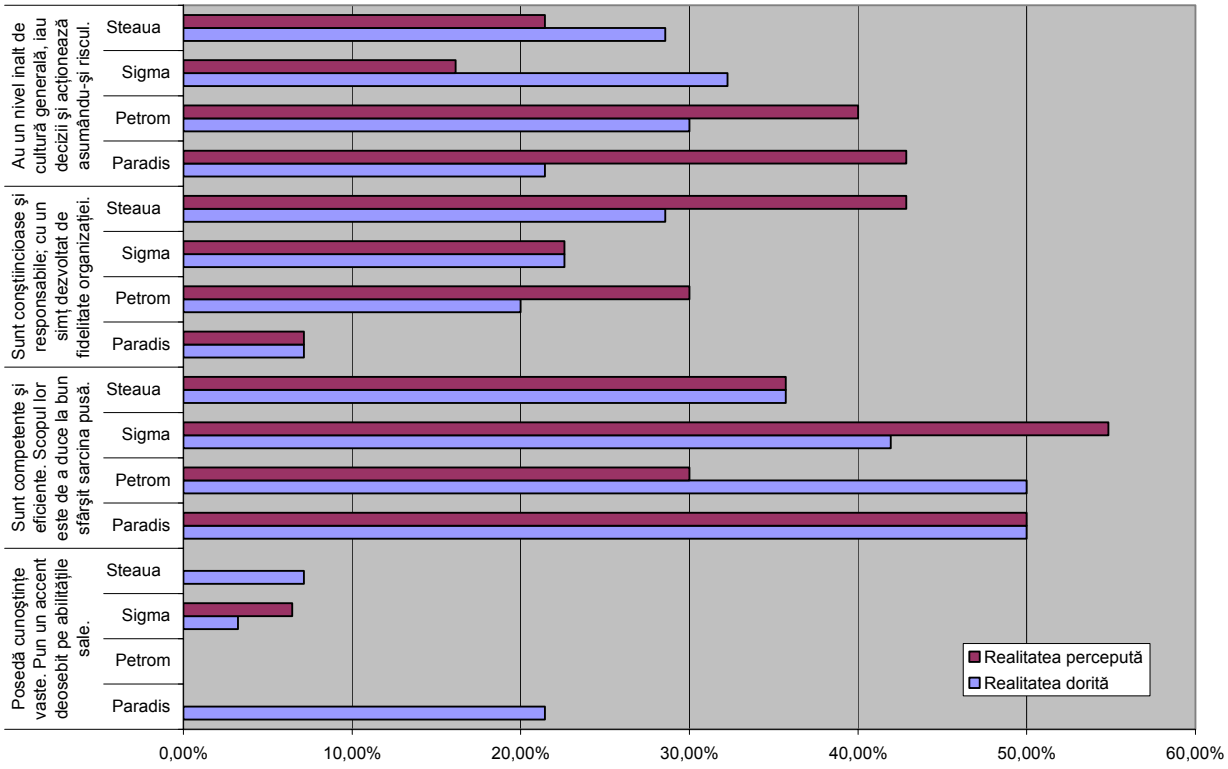


Figura 13. *Persoanele apreciate în organizaţie*

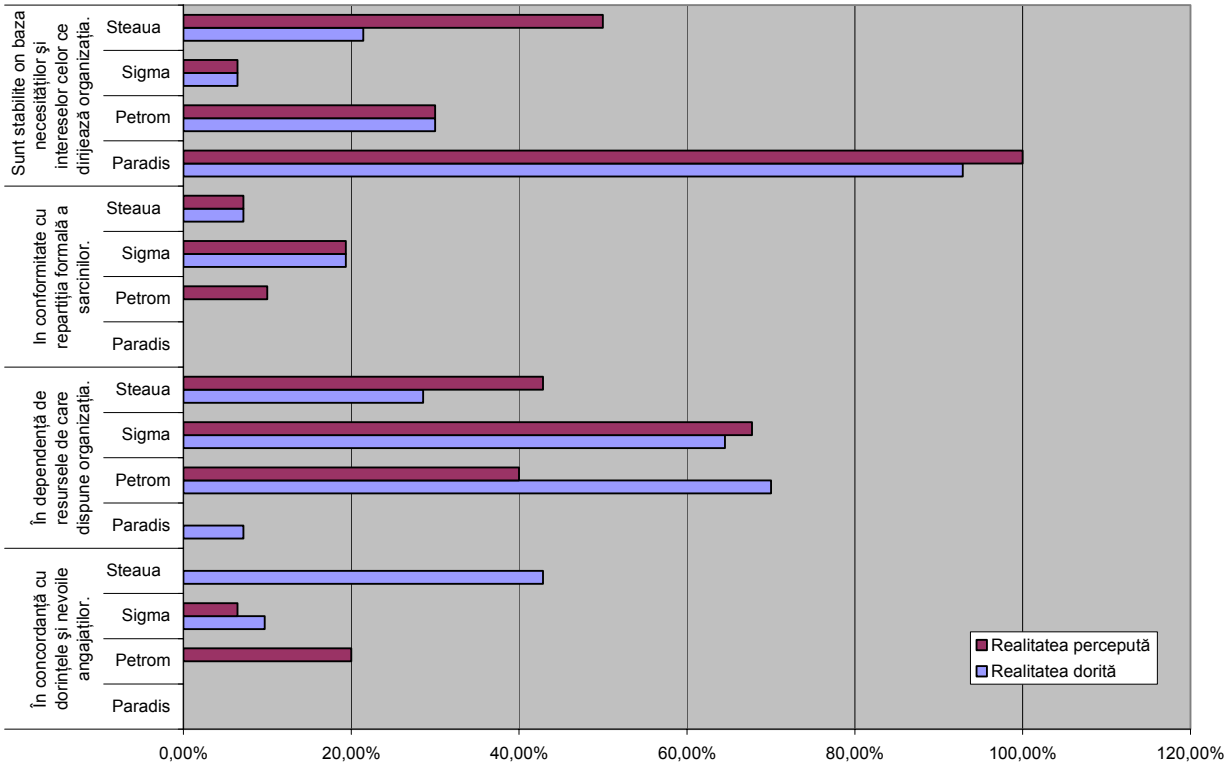


Figura 14. *Sarcinile organizaţiei*

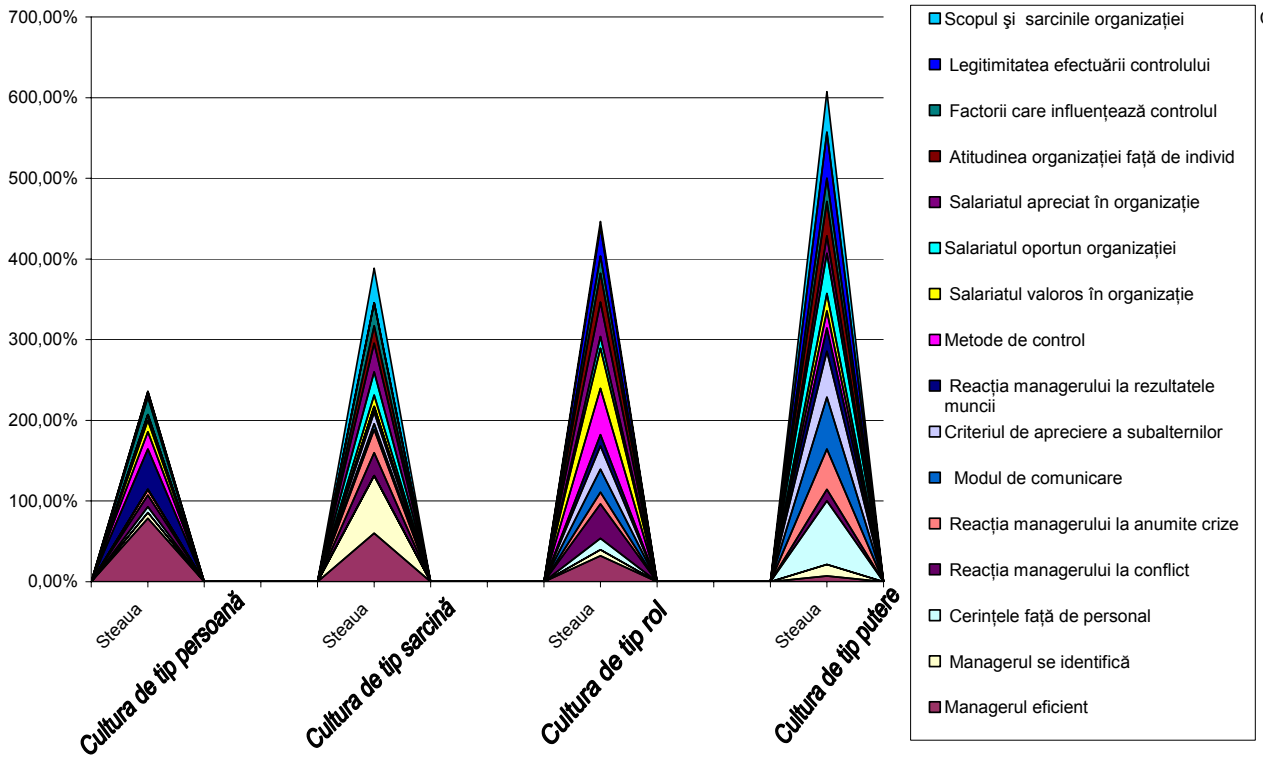


Figura 15. *Realitatea percepută la întreprinderea* ***Steaua***

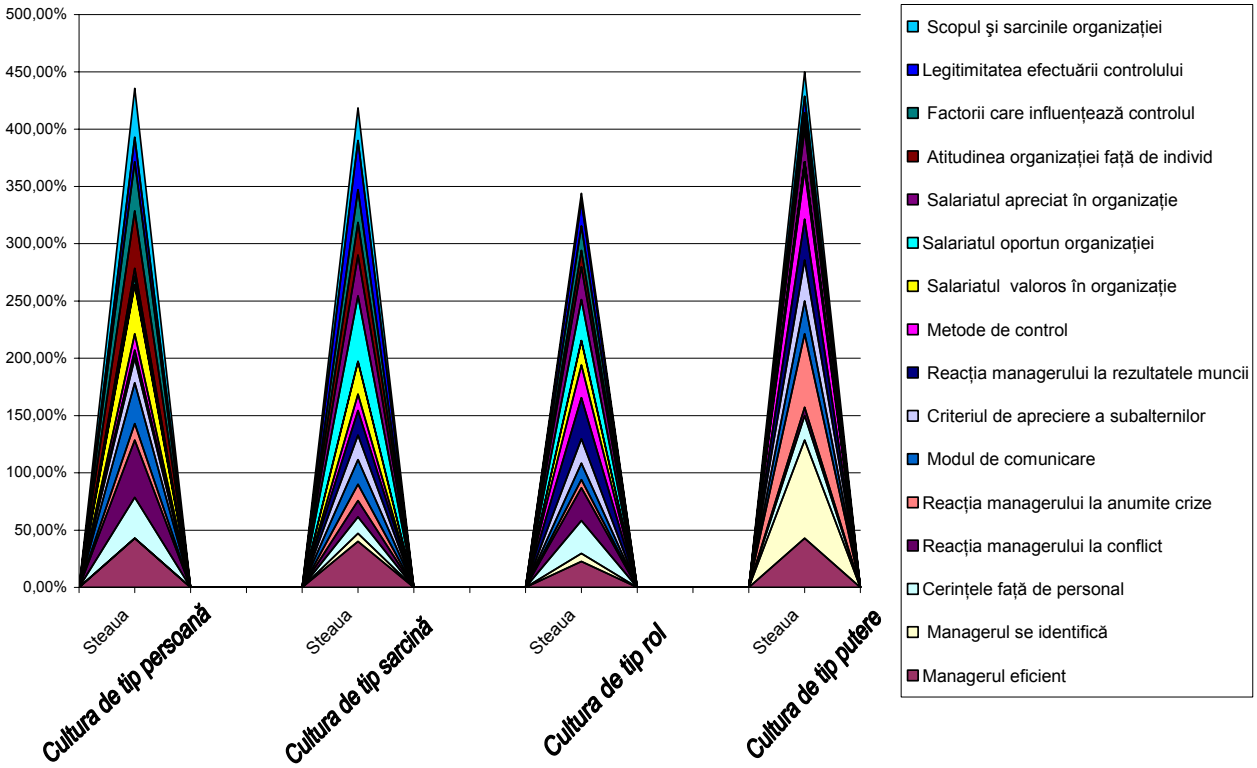


Figura 16. *Realitatea dorită la întreprinderea* ***Steaua***

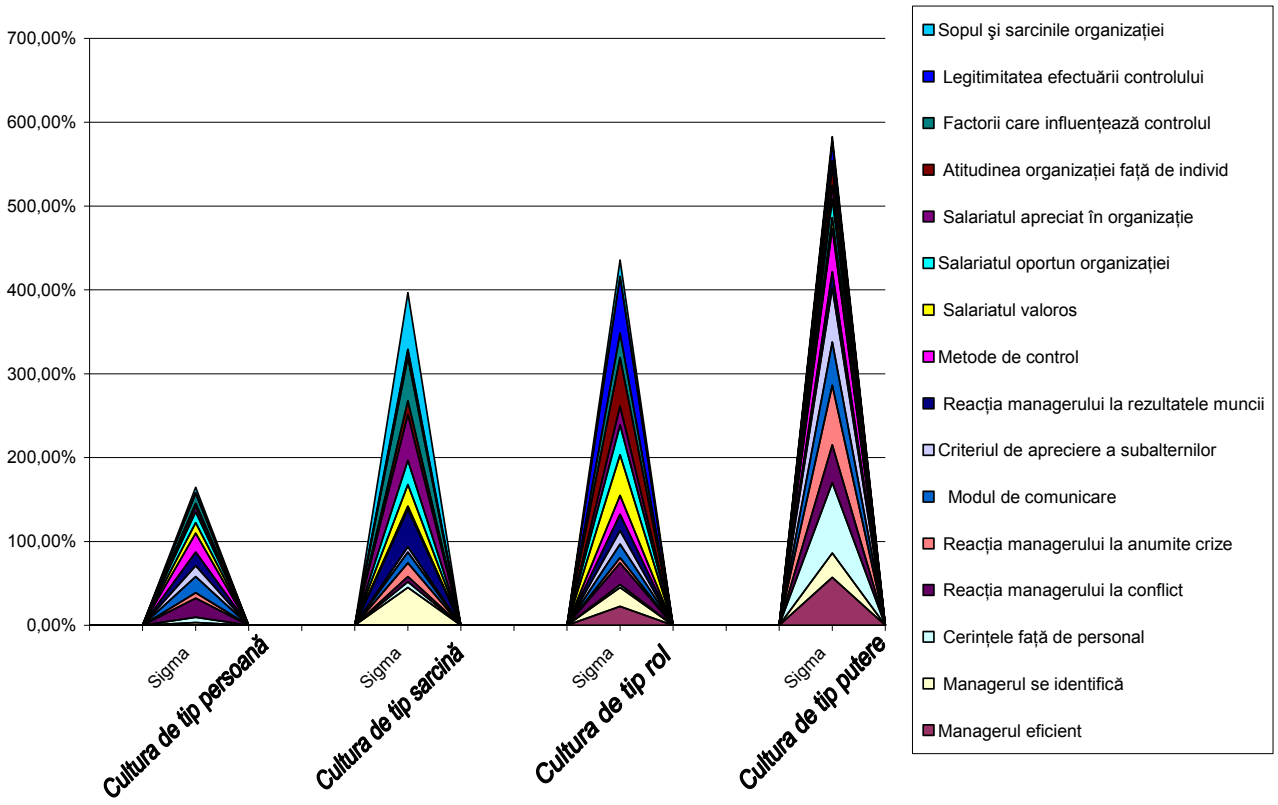


Figura 17. *Realitatea percepută la uzina* ***Sigma***

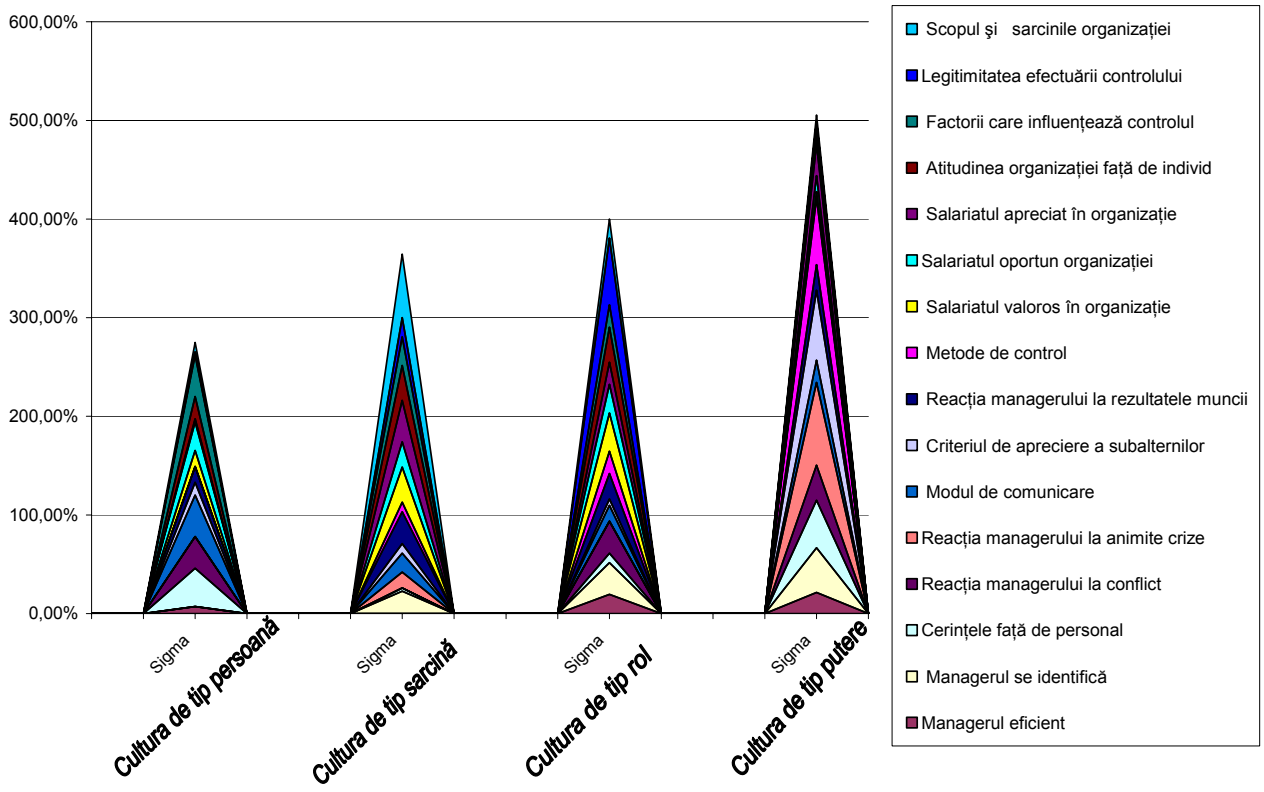


Figura 18. *Realitatea dorită la uzina* ***Sigma***

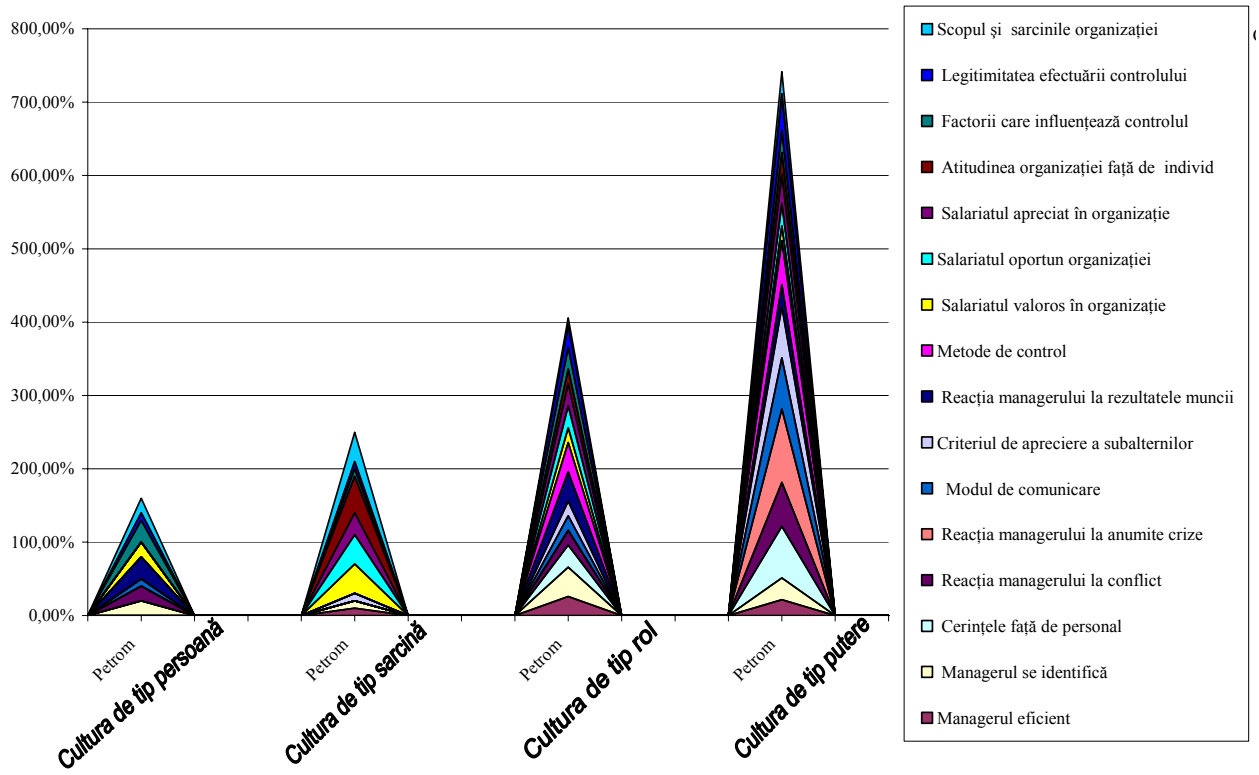


Figura 19. *Realitatea percepută la firma* ***Petrom***

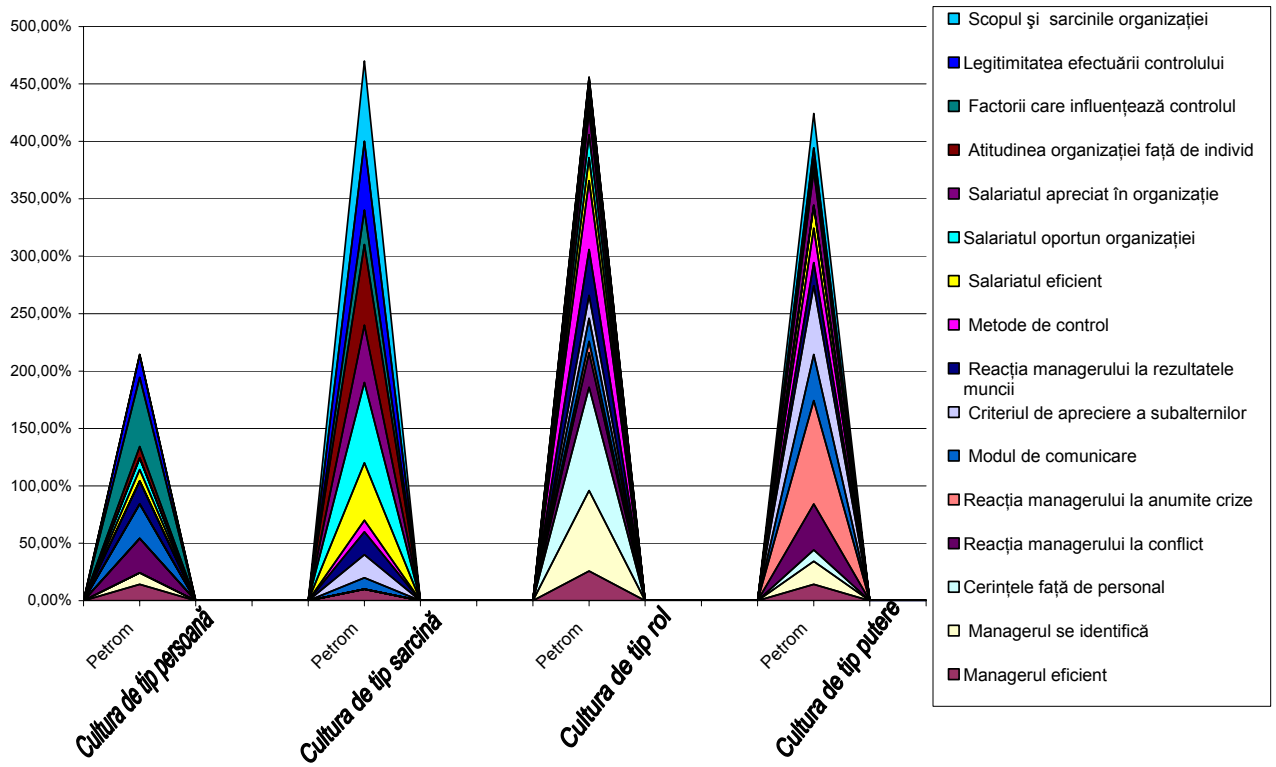


Figura 20. *Realitatea dorită la firma* ***Petrom***

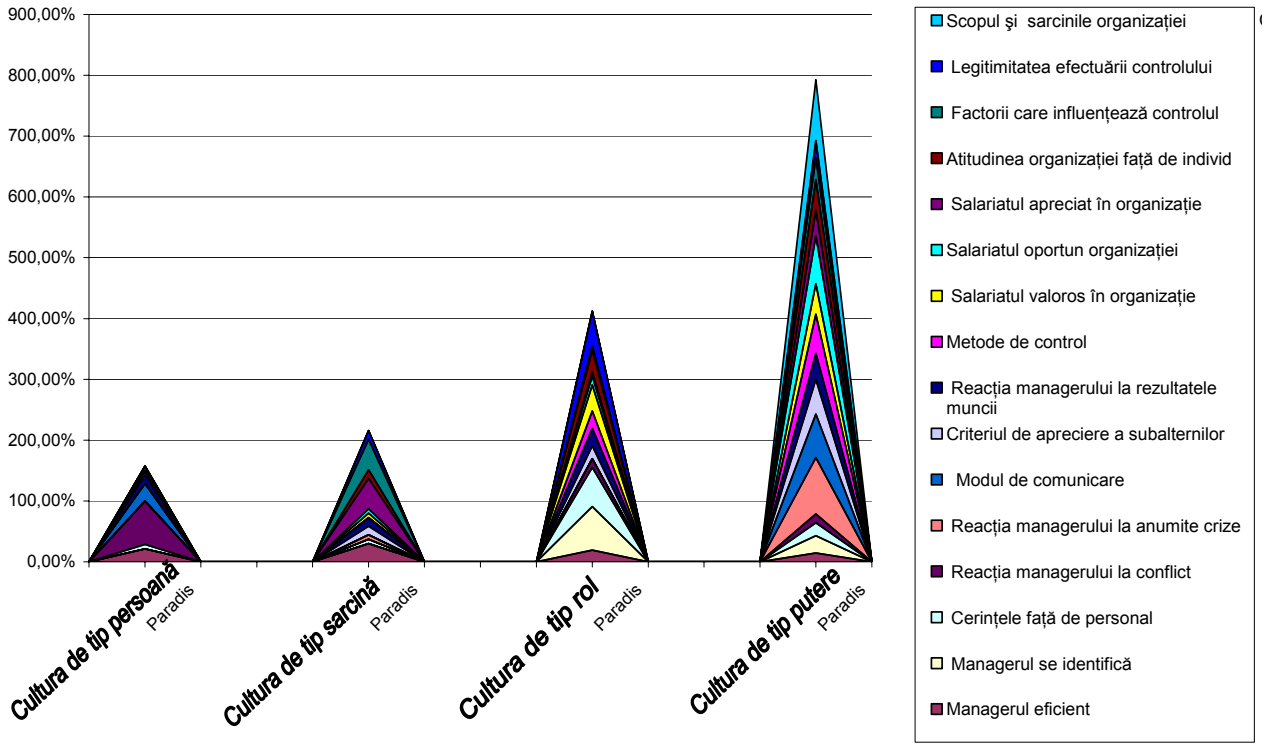


Figura 21. *Realitatea percepută la firma* ***Paradis***

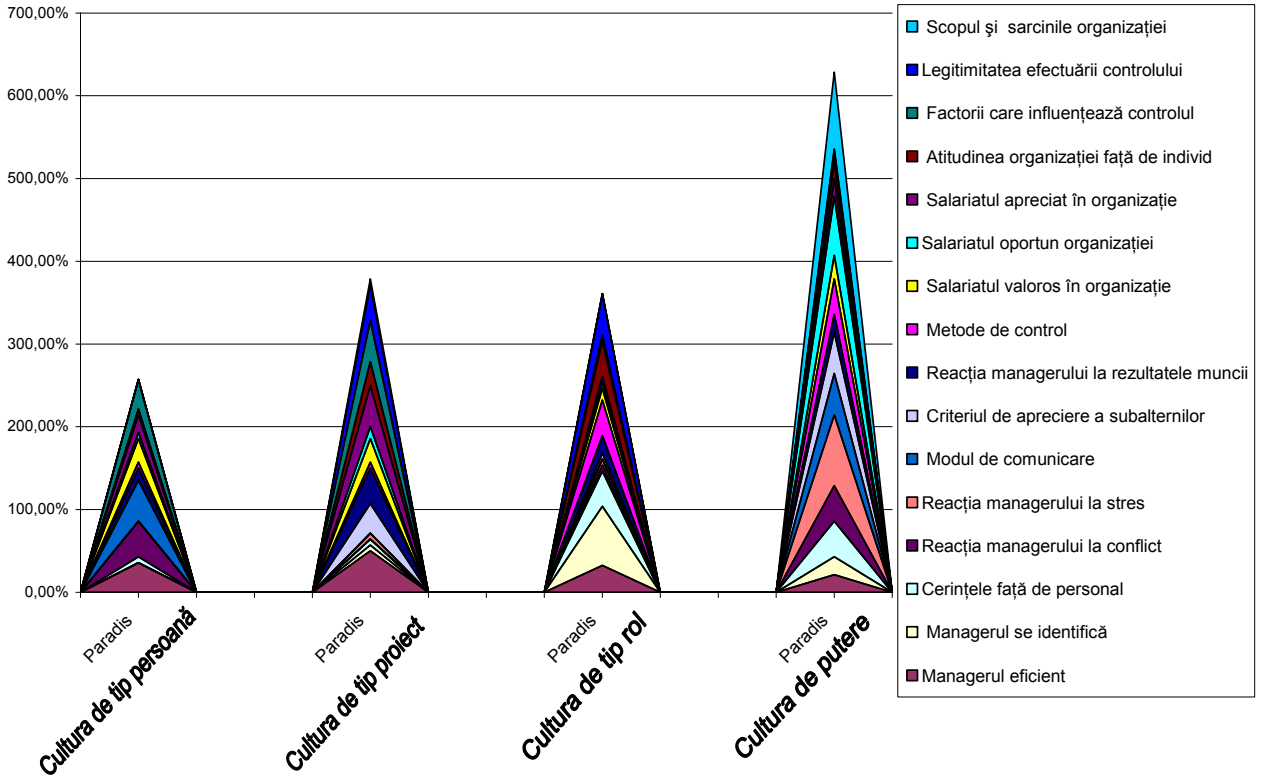


Figura 22. *Realitatea dorită la firma* ***Paradis***

Cuvinte-cheie	*Ключевые понятия*	*Key Concepts*
Cultură	Культура	Culture
Cultură organizațională	Организационная культура	Organizational culture
Cultură managerială	Управленческая культура	Managing culture
Tipuri de cultură a organizațiilor	Типы культур организаций	Types of organization culture
Liderism	Лидерство	Leadership
Artefacte	Артефакты	Artifact
Valori	Ценности	Values
Sistem de valori	Система ценностей	System of values
Supozițiile de bază	Базовые предположения	Basic assumptions
Norme de comportament	Нормы поведения	Norms of behavior
Ritualuri	Ритуалы	Rites
Mituri	Мифы	Myths
Simboluri	Символы	Symbols
Socializare	Социализация	Socialization
Formarea culturii organizaționale	Формирование организационной культуры	The formation of organizational culture
Niveluri de cultură organizațională	Уровни организационной культуры	Levels of organizational culture
Responsabilitate socială	Социальная ответственность	Social responsibility
Integritate socială	Социальная целостность	Social integrity
Comportament inovațional	Инновационное поведение	Innovational behavior
Adaptarea organizației la mediul extern	Внешняя адаптация и выживание организации	The adaptation of the organization to the environment

ADNOTAREA

tezei pentru obținerea titlului de doctor în ştiințe filosofice la tema

„Cultura organizațională şi rolul ei în managementul modern”

Scopul tezei constă în elaborarea bazei teoretico-metodologice de formare a culturii organizaționale ca factor de sporire a eficienței manageriale în condițiile reformelor sociale şi economice din Republica Moldova. Teza e dedicată problemelor care în perioada reformării economiei se situează în prim plan. Deoarece are loc o transformare radicală a tuturor sferelor vieții sociale, creşte obiectiv necesitatea elaborării fundamentelor teoretice ale formelor culturii organizaționale, care apare ca o caracteristică importantă a sistemului managementului social.

Noțiunea de „cultură organizațională” este cercetată ca un mod de activitate a subiecților uniți într-un anumit tip de grup social – organizația, ea fiind inseparabilă de practica dirijării proceselor sociale în toată varietatea lor. În lucrare se dezvăluie esența fenomenului culturii organizaționale şi se prezintă, prin opoziție argumentată, tipul utilitar pragmatic, egocentric şi cel uman, de perspectivă a culturii organizaționale.

Pentru argumentarea concluziilor teoretice, a fost întreprinsă o investigare experimentală a specificului şi particularităților culturii organizaționale în cadrul a patru întreprinderi din republică, efectuându-se analiza lor comparativă. Realitatea culturală reprezintă o unitate complexă şi contradictorie a culturilor de diverse tipuri, de aceea autorul a evidențiat tipurile principale ale culturilor organizaționale. Concomitent, s-a menționat că cultura organizațională este fundamental dependentă de un anumit tip de cultură determinat în mod istoric, caracteristic pentru o anumită societate.

În teză sunt prezentate şi sistematizate concepțiile şi opiniile savanților de peste hotare şi din țară, pe parcursul analizei cărora au fost determinate bazele metodologice ale culturii organizaționale ca categorie a managementului şi importanța ei în formarea noului tip de cultură organizațională în întreprinderile autohtone contemporane. Sunt determinate un şir de funcții ale culturii organizaționale. Este dezvăluit sistemul de schimbare a culturii organizaționale.

ANNOTATION

to the thesis for the Doctor in Philosophy Degree with the theme

"The Organizational Culture and its Role for Modern Management".

The aim of the dissertation is the development of the theoretical and methodological bases of formation of the organizational culture as one of the most important factors of increasing the management efficiency in the conditions of the social and economic reforms carried out in the Republic of Moldova at present.

This dissertation is dedicated to studying the primary problems of this period of restructuring. As different spheres of the public life have been completely transformed, there has appeared an objective need for developing the theoretical base for the forms of the organizational culture, which becomes an important feature of the social management system.

The notion of "organizational culture" is regarded as the activity of individuals who are included in a special type of a social group - the organization, and it is inseparable from the practice of managing the social processes in all their diversities. It is depicted the essence of the organizational culture phenomenon and it is given a founded opposition to the utilitarian, pragmatic and egocentric type by the humanistic, historically perspective method of the organizational culture.

To make the theoretical conclusions more concrete it has been carried out the experimental investigation of the specific features and characteristics of the organizational culture at four enterprises of the Republic of Moldova and was made the comparative analysis of them. The cultural reality is a complex and contradictory entity of cultures of different type, that is why, the author has pointed out the main types of organizational cultures. It is also founded the fact that the organizational culture is dealt with a historically defined type of culture, characteristic for the society.

In this dissertation there are given and systemized the views and positions of foreign and national scientists during the analysis of which, there were defined the methodological bases for the organizational culture analysis as management category and its importance for the formation of a new type of organizational culture of up-to-date Moldovan firms. It is also developed the methodology of formation of the organizational culture. It is characterized and founded a number of functions of the organizational culture. It is described the system of changes of the organizational culture.

АННОТАЦИЯ

диссертации на соискание ученой степени доктора философских наук на тему «Организационная культура и ее роль в современном менеджменте».

Целью диссертации является разработка теоретико-методологических основ формирования организационной культуры как важнейшего фактора повышения эффективности управления в условиях социально-экономических реформ, проводимых на современном этапе в Республике Молдова. Диссертация посвящена изучению проблем, которые в период реформирования экономики выдвигаются на первый план. Поскольку происходит коренное преобразование различных областей общественной жизни, объективно возрастает необходимость разработки теоретических оснований форм организационной культуры, которая выступает важной характеристикой системы социального менеджмента.

Понятие «организационная культура» рассматривается как деятельность субъектов, объединенных в особый тип социальной группы - организацию, оно неотделимо от практики управления социальными процессами во всем их многообразии. Раскрывается сущность феномена организационной культуры и дается обоснованное противопоставление утилитарно-прагматического, эгоцентрического типа и гуманистического, исторически-перспективного способа организационной культуры.

Для конкретизации теоретических выводов было осуществлено экспериментальное исследование специфики и особенностей организационной культуры на четырех предприятиях республики и проведен их сравнительный анализ. Культурная реальность - сложное и противоречивое единство культур различных типов, поэтому автором выделены основные типы организационных культур. Обосновывается, что организационная культура связана с исторически определенным типом культуры, характерным для данного общества.

В диссертации изложены и систематизированы взгляды и позиции зарубежных и отечественных представителей научной мысли, в ходе анализа которых определены методологические основы анализа организационной культуры как категории менеджмента и ее значение для формирования нового типа организационной культуры современных молдавских предприятий. Разработана методология формирования организационной культуры. Охарактеризован и обоснован ряд функций организационной культуры. Раскрыта система изменения организационной культуры.